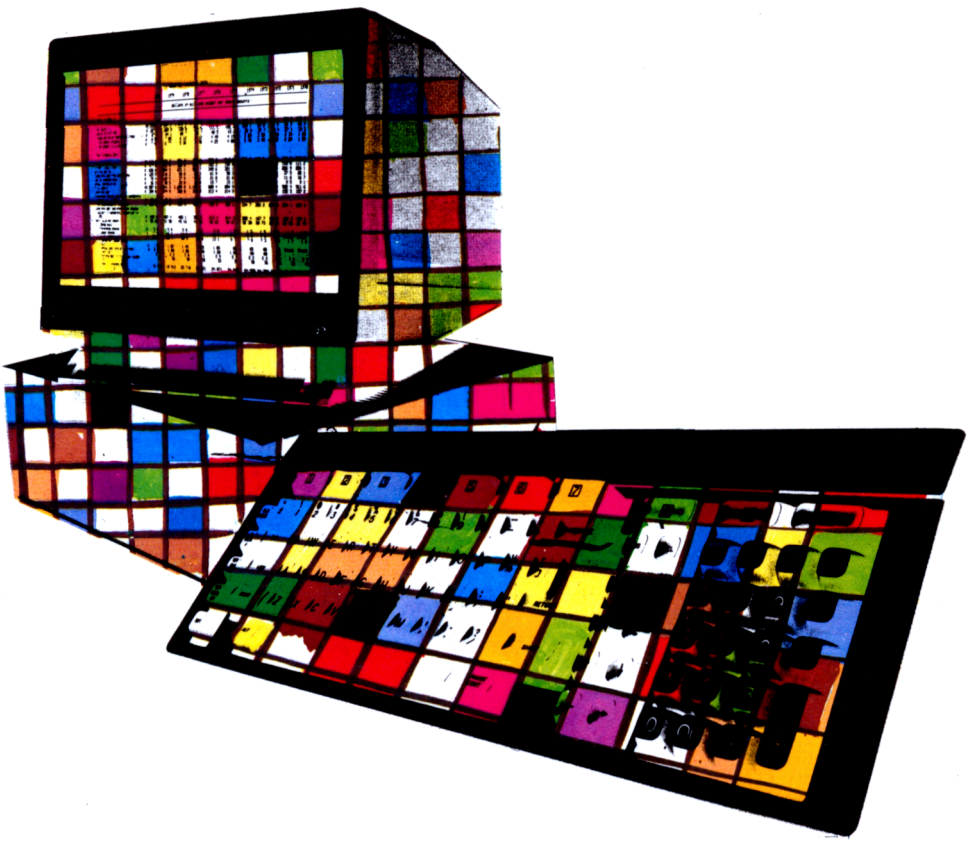
Marie-Magdeleine Bernié
Arnaud d'Aboville

Le recrutement assisté par micro-ordinateur R.A.O.



les éditions d'organisation

COLLECTION MICRO EO

Si vous n'êtes pas encore informé régulièrement de la parution de nos nouveaux livres, il vous suffit d'envoyer votre carte de visite à :

LES EDITIONS D'ORGANISATION
EDITIONS HOMMES ET TECHNIQUES
Service Promotion
5 rue Rousselet - 75007 PARIS
☎ **(1) 45.67.18.40**

Vous recevrez périodiquement, à titre gracieux, les notices de présentation des nouveautés.

LE RECRUTEMENT ASSISTÉ PAR MICRO-ORDINATEUR R.A.O.

DES MÊMES AUTEURS, CHEZ LE MÊME ÉDITEUR

Les tests de sélection en question.

L'entretien de recrutement, série audilivres E.O. (cassette).

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

© Les Éditions d'Organisation, Paris, 1985

COLLECTION MICRO EO

dirigée par Brendan Flanagan

MARIE-MAGDELEINE BERNIE
ARNAUD D'ABOVILLE

LE RECRUTEMENT ASSISTÉ PAR MICRO-ORDINATEUR R.A.O.

1985

les éditions d'organisation

5, rue Rousselet — 75007 PARIS

CHEZ LE MÊME ÉDITEUR
DANS LA MÊME COLLECTION

Jean-François Begouën Demeaux
Du traitement de texte à la bureautique

Serge Blumenthal
Bien programmer sur micro-ordinateur

Christina J. Mc Clung, John A. Guerrrieri, Kenneth A. Mc Clung Jr et William Weiss
Le micro-ordinateur outil de gestion

C.X.P.
Le choix du progiciel en informatique professionnelle

Claude-Annie Duplat
Analyse et gestion financières sur micro-ordinateurs : l'emploi des tableaux

Jean-Pierre Fargette et Guy Latgé
E.A.O. et formation professionnelle

Gary Marshall
Programmez vos graphiques sur micro-ordinateur

Ben K. Pannel, David C. Jackson et Sam B. Lucas
Réussir en affaires avec votre micro-ordinateur

Jean-Luc Van Impe et Bruno Schweiger
Vidéotex : possibilités et applications

ISBN : 2-7081-0664-3

Table des matières

Pages

INTRODUCTION 9

I — PLANNING DE LA RECHERCHE ET GUIDE DES OPÉRATIONS 13

1 — Organisation 14
2 — Planning général de l'action 15
3 — Guide des opérations 20

II — LA PRÉPARATION DE L'ACTION 25

1 — Analyse entreprise et contexte 26
2 — Définition de fonction 31
3 — Définition du poste à pourvoir 34
4 — Détermination des profils possibles 41

III — LA RECHERCHE DE CANDIDATS 45

1 — Sources internes à l'entreprise 46
2 — Quatre fichiers permanents (stagiaires, intérimaires, candidats spontanés et suites recherches antérieures) 48
3 — L'annonce et les autres sources externes 52

IV — LA SÉLECTION, LE CHOIX, L'ENGAGEMENT 57

1 — Présélection sur dossiers 58
2 — Sélection par entretiens 61
3 — Aide à la décision 63

Pages

4 — Engagement, contrat, intégration 65
5 — Courriers 67

V — POUR PROGRESSER 71

1 — Précautions à prendre pour utiliser correctement et rentabiliser l'investissement micro-informatique au niveau du recrutement 72
2 — Quelles améliorations à court ou moyen terme ? 73

ANNEXES

A — PROGRAMMES DE SUIVI D'UN RECRUTEMENT ... 79
1 — Lancer le recrutement 82
2 — Modifier les durées des tâches restantes 82
3 — Lister les tâches 83
4 — Gérer les tâches 83

B — EXEMPLES DE FICHES D'INFORMATION 103
1 — Informations sur l'entreprise (Lemercier) 104
2 — Informations sur l'entreprise (Hercules) 107
3 — Informations sur le poste (fiche n° 1) 110
4 — Informations sur le poste (fiche n° 2) 112

INTRODUCTION

- La micro-informatique favorise la décentralisation des responsabilités.
- La micro-informatique exige une rigueur qui fera progresser les méthodes de recrutement en qualité.

Micro-informatique et recrutement : quelle association bizarre ! Utiliser l'ordinateur pour gérer des fichiers de candidats est une idée qui ne date pas d'hier.
Il y a près de quinze ans, un organisme privé proposait un tel service aux cadres, aux entreprises et aux cabinets. Long feu. L'idée était trop neuve ou le marché trop étroit.
Bien qu'interdits par la loi depuis quarante ans, les fichiers de candidats prospèrent aujourd'hui dans tous les cabinets, et sont progressivement mis sur informatique.
Et l'on imagine une Agence Nationale Pour l'Emploi abritant un ordinateur doté d'une mémoire assez importante pour gérer d'une manière centralisée tous les dossiers de tous les chercheurs d'emploi.
Même approche, avec des dimensions plus modestes, pour la gestion du personnel de très grandes entreprises.
Mais pourquoi un micro-ordinateur ?
Principalement pour deux raisons.

1 — La micro-informatique favorise la décentralisation des responsabilités

La révolution informatique de cette décennie consistera à faire de chacun, de la secrétaire à l'ingénieur, en passant par de très nombreux travailleurs indépendants ou en structure légère, un utilisateur direct de l'ordinateur. D'un micro-ordinateur, bien entendu. Jusque dans l'attaché-case du V.R.P. Grâce à l'outil, des tâches jusqu'alors centralisées vont pouvoir être prises en charge par des collaborateurs situés plus près de l'action elle-même, « sur le tas ». Des tâches d'exécution, mais aussi de conception.

Ce sera le cas pour la fonction de recrutement. S'il est un moment important pour l'entreprise, c'est bien celui où elle renouvelle sa richesse la plus grande, ses ressources humaines, par le recrutement.

Moment privilégié, occasion exceptionnelle de sensibiliser tous les échelons de la hiérarchie aux facteurs-clés de la gestion des hommes : structures et fonctions, développement du potentiel humain, appréciation, formation, information, motivation, climat... Pour exploiter cette opportunité, il faut tendre à faire prendre aux responsables hiérarchiques un maximum de responsabilités humaines, et tout particulièrement celle de la recherche, du choix et de l'intégration de leurs collaborateurs.

Sans informatique, c'est déjà possible. Avec une informatique décentralisée, la délégation des responsabilités est seulement plus facile. Avec la micro-informatique, c'est l'idéal : chacun peut bénéficier d'une assistance centrale (procédures, fichiers, spécialistes, puissance de moyens...), tout en conservant une latitude de manœuvre qui lui permet d'apporter une touche personnelle, d'exploiter son « génie propre ». Dans un domaine comme celui du recrutement, c'est précieux. Bien sûr, il s'agit d'abord, et essentiellement, de faire évoluer les mentalités. L'outil lui-même n'est qu'un accessoire... mais n'a-t-on jamais vu l'organe permettre à la fonction de se développer ?

2 — La micro-informatique exige une rigueur qui fera progresser les méthodes de recrutement en qualité

Les méthodes classiques de recrutement sont anciennes, éprouvées, efficaces. Sur ce plan, les nouvelles méthodes de recherche directe pratiquées depuis une dizaine d'années ont paradoxalement entraîné une baisse de la qualité. Mais chacun constate une plus grande difficulté à recruter, malgré le nombre de candidats disponibles ou incertains sur la pérennité de leur emploi actuel.

De quelles compétences faut-il disposer, quelles qualités sont indispensables pour bien recruter, pour aboutir ? Du flair ? Une formation de psychologue ? La chance ? De la diplomatie pour obtenir des renseignements auprès d'anciens employeurs ?

Non. L'essentiel, c'est la méthode, la bonne gestion du temps. Car le temps est l'ennemi numéro un du responsable de recrutement. Dès que l'annonce est parue, des candidatures naissent... et meurent. Les meilleures d'abord, bien entendu, sollicitées par d'autres opportunités.

Il faut donc s'organiser de manière à lancer son offre sur le marché au moment où tout est préparé pour que l'action puisse être ensuite menée tambour-battant.

Un processus qui ressemble tout à fait à la démarche informatique : une analyse en profondeur, une préparation longue, soignée, parfois fastidieuse, nécessitant un grand soin, suivie d'une opération elle-même très rapide.

Nécessité de rigueur donc, obligation de respecter la chronologie des étapes, à ne pas éluder l'une ou l'autre, incitation à appliquer une méthode bien définie, autant de contraintes, mais aussi de chances supplémentaires de réussir l'opération.

A ce niveau, l'aide de l'ordinateur, garant indirect d'un planning et d'une méthode autant que support technique direct, peut apporter une assistance utile, notamment au non-spécialiste de recrutement.

Encore faut-il ne pas confondre rigueur et rigidité, bien considérer que l'ordinateur est au service des opérationnels (et non l'inverse), et permettre à chacun d'accomplir sa tâche avec son génie personnel propre et la richesse de sa subjectivité.

Ce livre a pour objet d'essayer de dire comment.

Chapitre I

PLANNING DE LA RECHERCHE ET GUIDE DES OPÉRATIONS

- Organisation.
- Planning général de l'action.
- Guide des opérations.

1 — Organisation

Quand on demande à des cadres quelles sont les qualités nécessaires pour réussir de bons recrutements, on entend souvent citer le flair, l'aptitude à mener un entretien, la capacité à déceler les défauts cachés des candidats. Plus rarement le soin dans l'analyse du poste et la définition du profil. Encore moins le suivi de l'intégration du nouveau collaborateur.
Quant à la rigueur dans la planification des opérations, voilà une qualité des plus méconnues.
C'est pourtant l'une des plus importantes, et l'on connaît des responsables de recrutement efficaces qui compensent des compétences moyennes par une organisation précise.
Leur objectif consiste à rendre la démarche plus rigoureuse en qualité et délais, tout en simplifiant les tâches administratives. Cela concerne la planification, la bonne gestion du temps, l'ensemble des courriers adressés aux organismes sources de candidatures, aux différentes personnes concernées par la recherche et au futur collaborateur, les relances utiles, l'assistance de supports extérieurs (technique, psychologique...).

2 — Planning général de l'action

1) Éléments entrant dans l'ordinateur

Les étapes de la recherche, détaillant les quatre grandes phases :

— préparation de l'action,
— recherche de candidats,
— sélection,
— intégration,

figurent dans l'ordinateur avec les délais de réponse ou de réalisation à prévoir pour chacune.

On y introduira également la notion très importante des enchaînements, facultatifs ou obligés, c'est-à-dire que l'ordinateur « acceptera » de fonctionner sur telle ou telle opération seulement s'il a été renseigné ou utilisé à propos des étapes précédant obligatoirement cette opération dans le processus. Par exemple, pas d'étude de profils si le poste à pourvoir n'a pas été défini au préalable.

On programmera enfin des suggestions de relances éventuelles ou des rappels de dates-clés si l'appel à une source de candidats nécessite un processus complexe (par exemple, le concours interne de recherche de candidats par les collaborateurs).

2) Processus de recherche normal

A — Préparation de l'action

1 jour	Information sur l'entreprise
1 jour	Définition de la fonction
1 jour	Définition du poste à pourvoir
1 jour	Les profils possibles
1 jour	Rédaction annonce
2 jours à (1) 4 sem.	Choix et réservation supports et réalisation annonce

B — Recherche de candidats

Concours interne (recherche de candidats par les collaborateurs)	2 à 4 mois
Cabinet recherche directe	1 à 3 mois
A.P.E.C.	2 à 6 semaines
Écoles	2 à 6 semaines
A.N.P.E.	2 à 4 semaines
Relations indirectes	2 à 4 semaines
Organismes professionnels	2 à 6 semaines
Demandes d'emplois presse	1 à 2 semaines
Relations directes	1 à 3 semaines
Fichier collaborateurs (promotion interne)	1 semaine
Fichier stagiaires	1 à 2 semaines
Fichier intérimaires	1 à 2 semaines
Fichier recherches antérieures	1 à 2 semaines
Fichier candidatures spontanées	1 à 2 semaines
Affichage lieu public	1 semaine
Affichage interne	1 à 2 semaines
Annonce presse	1 à 4 semaines

C — Sélection

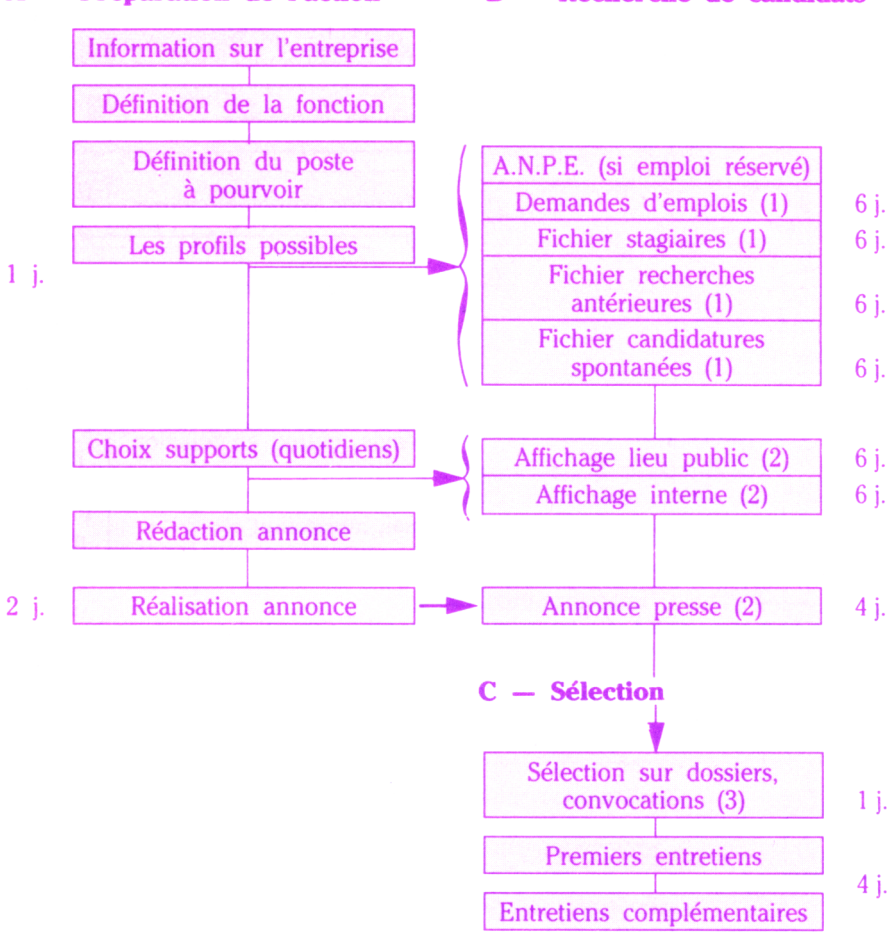
Sélection sur dossiers Convocations	1 à 4 jours
Premiers entretiens	3 à 10 jours
Entretiens complémentaires	0 à 2 sem.

D — Intégration

Décision, engagement, contrat	1 à 2 sem.
Préavis, entrée en fonction	0 à 6 mois
Essai, intégration	0 à 6 mois.

(1) Deux jours pour une P.A. 1 colonne (pas de réservation d'espace) dans un quotidien, 8 jours pour un hebdomadaire, 4 semaines pour un mensuel.

3) Processus pour une recherche accélérée



(1) Prise de contact par téléphone.
(2) Mentionner l'urgence, et la date des premiers entretiens.
(3) Convocation par télégramme.

D'une manière générale plus le poste est de niveau élevé, plus la recherche est longue. Ainsi, une procédure normale demandera-t-elle deux semaines à deux mois, exceptionnellement davantage, selon le niveau du poste à pourvoir. Il est toujours possible, voire souhaitable, d'aller plus vite, en éliminant les sources lentes, en concentrant les phases de préparation (sans pour autant briser les enchaînements obligés), en utilisant les modes de communications rapides (télégramme, téléphone), en regroupant les entretiens de sélection (lieu et jours).

4) Coût des sources de candidatures

Source	Coût (hors T.V.A.)
Concours interne	2 000 à 10 000 F selon les prix offerts
Cabinet de recherche directe	2 à 4 mois de salaire
A.P.E.C.	gratuit
Relations indirectes	»
Organismes professionnels	»
Demandes d'emplois presse	»
Relations directes	»
Fichier collaborateurs	»
Fichier stagiaires	»
Fichier intérimaires	» ou selon accords
	» avec sociétés d'intérim
Fichier recherches antérieures	»
Affichage lieux publics	»
Affichage interne	»
Annonce d'offre d'emploi presse	2 000 à 50 000 F

Dans ces différents cas, l'on n'a pas compté les frais de gestion des fichiers et compté pour négligeables les frais de téléphone, courriers, temps et déplacements pour contacts, timbres-fiscaux pour affichage public, déjeûner avec relation, etc.
En ce qui concerne les annonces, la fourchette importante tient compte de la dimension et du nombre des annonces. Pour préciser, une annonce encadrée de 80 × 80 mm dans un « grand » support coûte environ 11 000 F H.T., et le budget annonce pour un cadre ressort en moyenne à 8 % de la rémunération annuelle (une ou deux annonces).

3 — Guide des opérations

1) Mode opératoire

Le responsable de la recherche a défini une fourchette d'urgence (délai souhaitable-délai limite) en tenant compte des impératifs du poste, d'une sécurité en cas de nécessité de seconde recherche, du délai de prise de fonction, etc.
Il choisit le processus qui représente le meilleur compromis entre les chances de succès de la recherche et la durée de cette recherche. Les marges de manœuvre les plus grandes portent sur :

- Le choix des supports : une annonce dans un quotidien se « prépare » en deux à quatre jours et « fournit » pendant deux à six jours. Dans un mensuel, l'annonce demande un mois environ de réservation et préparation et rend pendant un mois et plus.
- Le choix des sources de candidatures : si on a tout le temps, ou en cas de situation permanente de recherche, l'organisation d'un concours pour trouver des candidats extérieurs par la voie des collaborateurs peut prendre trois mois. Si l'on est pressé par le temps, l'annonce presse reste la plus rapide des « grandes » sources.

L'opérateur peut questionner l'ordinateur sur les durées globales de tel ou tel processus, et introduit le processus finalement choisi. A partir de là, son outil informatique est prêt à :

- l'assister phase par phase en respectant les enchaînements obligés,
- l'alerter automatiquement sur les démarches, relances à effectuer à chaque moment du calendrier,
- lui reprocher, courtoisement, son retard (dans le choix du matériel on aura évité de s'équiper d'un ordinateur au langage grossier, vulgaire ou impertinent), éventuellement donner des moyens de le rattraper dans les étapes restant à réaliser.

Lorsque l'on a arrêté le processus, si celui-ci comprend une ou plusieurs annonces presse, la date décidée pour leur publication représente le « jour zéro » à partir duquel le responsable du recrutement peut être relancé par l'ordinateur.

Exemples de questions :

— *en amont*

— « Avez-vous rédigé votre note d'information sur l'entreprise,
— repris la définition de fonction,
— défini le détail du poste,
— défini le ou les profils ? »
(de J – 3 à J – 30 selon les supports choisis).
— « Avez-vous réservé les supports ? »
— « Avez-vous rédigé l'annonce définitive ? »
— « Avez-vous transmis l'annonce à l'agence de publicité ? »
— « Avez-vous reçu, corrigé, visé le bon à tirer de l'agence ? »

— *en aval*

— « Avez-vous lu *"La gazette du mélomane"* et découpé votre annonce ? » (J ou J + 1).
— « Avez-vous analysé tous les dossiers de candidatures reçus et réalisé votre présélection ? » (J + 5 à 15).
— « Avez-vous convoqué les candidats présélectionnés ? »
— « Avez-vous terminé vos premiers entretiens de sélection ? »
— « Avez-vous envoyé toutes les réponses négatives aux candidats non retenus ? », etc.

Certains enchaînements sont obligatoires, tels poste-profils-annonce, c'est-à-dire qu'ils doivent être réalisés dans cet ordre. D'autres relances sont de simples informations comme celle de la date de parution du support, pouvant être accompagnées d'un rappel de l'étape suivante.
« Prévoyez lundi 5 et mardi 6 pour la lecture des dossiers et la présélection. »

2) Guide des opérations

Pour suivre et contrôler les opérations, le maître d'œuvre de la recherche peut disposer d'un guide sur lequel figureront ses interlocuteurs et les supports, démarches ou suites à donner correspondant à chaque étape élémentaire.

GUIDE DES OPÉRATIONS

Phases	Personnes concernées (nom du responsable de chaque action souligné)	Calendrier	Écrit, support, suite à donner
1 — L'entreprise			
2 — La fonction			
3 — Le poste			
4 — Les profils			
5 — Concours interne			
6 — Cabinet recherche directe			
7 — A.P.E.C.			
8 — Écoles			
9 — A.N.P.E.			
10 — Relations indirectes			
11 — Organismes professionnels			
12 — Demandes d'emplois			
13 — Fichier collaborateurs			
14 — Fichier stagiaires			
15 — Fichier intérimaires			
16 — Fichier recherches antérieures			
17 — Fichier candidatures spontanées			
18 — Annonce interne			

19 — Annonce lieu public			
20 — Annonce presse			
21 — Choix supports			
22 — Instructions agence			
23 — Pige journal			
24 — Réception dossiers			
25 — Sélection dossiers			
26 — Convocations			
27 — Réponses négatives			
28 — Premiers entretiens			
29 — Entretiens complémentaires			
30 — Tests			
31 — Études graphologiques			
32 — Réponses négatives			
33 — Engagement			
34 — Confirmation, contrat			
35 — Accueil entrée			
36 — Bilan d'entrée			
37 — Essai			
38 — Bilan essai			
39 — Bilan intégration			

Chapitre II

LA PRÉPARATION DE L'ACTION

- Analyse entreprise et contexte.
- Définition de fonction.
- Définition du poste à pourvoir.
- Détermination des profils possibles.

1 — Analyse entreprise et contexte

1) Objectif

La plupart des entreprises se croient très bien connues du monde extérieur. Par leurs produits, leur publicité, leur action sur le terrain. Les responsables n'imaginent pas que leur entreprise puisse être inconnue d'une grande partie du public, ni même que l'on se fasse éventuellement des idées tout à fait fausses sur elle, à travers une notoriété générale assez floue.

D'autres, heureusement de plus en plus rares, considèrent qu'ils ont la bonté d'offrir une situation à des candidats qui peuvent s'en estimer bien heureux, accepter l'anonymat, se contenter d'un minimum d'information, patienter, et dire merci quand ils sont éliminés.

L'entreprise consciente des réalités sait au contraire que sa conquête du marché passe par la collaboration des meilleurs hommes sur ce marché, que d'autres entreprises convoitent ces mêmes hommes. Elle ne se contente pas de la publicité pour se faire connaître, chaque occasion est bonne pour diffuser des messages vers les « clients » de toute nature.

En ce qui concerne le recrutement, outre l'effet attractif de l'ouverture et de l'information, la franchise engage les candidats à faire de même, et les risques de méprises sont réduits de part et d'autre.

Sur un plan pratique, l'objectif sera donc de rassembler des éléments d'information sur l'entreprise qui vont servir à élaborer :

- l'annonce,
- l'information écrite remise aux candidats convoqués,
- l'information orale complémentaire donnée en entretien en réponse aux questions.

2) Éléments entrant dans l'ordinateur

A — *Les rubriques*

— Identité
— Historique
— Structure
— Moyens de production ou approvisionnement produits
— Produits
— Marchés et clientèles
— Résultats
— Stratégie de l'entreprise

B — *Le canevas complet*

— *Identité*

- Raison sociale, sigle, nationalité, domaine ou secteur d'activité, vocation.
- Siège, adresse, téléphone.
- Forme juridique, capital, holding, filiale, groupe d'entreprises.
- Objet des statuts.
- Identité simplifiée.

— *Historique*

- Historique détaillé : année de fondation, nom du fondateur, objet de l'entreprise au départ, grandes dates des principales mutations de l'entreprise (mutations technologiques, nouvelles appartenances, rachats d'entreprises, évolution des chiffres clés, effectifs, lignes de produits, C.A. tous les dix ans et les cinq dernières années).
- Historique simplifié.

— *Structure*

- Structure générale
  - par département, ligne de produits ou marché...
  - par filiale.
- Organigramme direction par fonction et nominatif.
- Organigramme détaillé de la direction de chaque département.
- Information simplifiée sur la structure.

— *Moyens de production ou approvisionnement produits*

- Usines dans ce pays, effectifs, spécificités produits, capacité de production, traits caractéristiques particuliers.
- Usines dans le monde, fabrication à façon et sous-traitance.
- Autres sources d'approvisionnement ou de traitement, produits de négoce.
- Ateliers de conditionnement, stockage, manutention, transport...
- Évolution.
- Information simplifiée sur moyens de production ou approvisionnement produits.

— *Produits*

- Grandes lignes de produits, nature, matières premières, demi-produits, produits finis.
- Détail par ligne de produits (technique, performance, spécificité, nombre de références, image...).
- Concurrence, produits concurrents directs et indirects.
- Évolution.
- Information simplifiée sur les produits.

— *Marchés et clientèles*

- Nature du ou des marchés, transformateurs, distributeurs, consommateurs, administrations et marchés d'État...

- Moyens de commercialisation, grossistes, franchisés, points de vente, porte-à-porte, V.P.C...
- Parts de marché national et export.
- Évolution et position par rapport à la concurrence sur le marché.
- Détails par famille de commercialisation.
- Information simplifiée sur marchés et clientèles.

— *Résultats*

- C.A. global : par produit
  par marché.
- Marges.
- Résultats simplifiés.

— *Stratégie de l'entreprise*

- Grands objectifs de l'entreprise sur les différents marchés abordés.
- Plans à court et moyen terme.
- Progression prévue, objectifs de parts de marché.
- Diversification.
- Synthèse sur la stratégie.

3) Mode opératoire

Le responsable de l'opération appelle la liste des rubriques disponibles qui comprendra chacune un certain nombre de sous-rubriques dont l'une est une synthèse allégée de l'ensemble de la rubrique.
Il choisit quelles rubriques il veut éventuellement voir défiler sur son écran pour affiner sa sélection.
Il détermine quelles rubriques et sous-rubriques il veut faire apparaître dans la fiche d'information selon qu'il la souhaite détaillée ou simplifiée.
On choisira par exemple de détailler davantage les résultats pour un responsable de gestion, les moyens de production pour un chef de fabrication, les marchés et clientèles pour un commercial, etc.
La fiche d'information sur l'entreprise sort sous la forme d'un document de deux ou trois pages A4 ou B4, selon une typographie de type « traitement de texte ».
La présentation sera claire, attractive, sur un document décoré aux couleurs de l'entreprise, compte tenu de la vocation publicitaire du message.
On éditera autant d'exemplaires que le minimum de candidats prévus à recevoir en premier entretien, par exemple une douzaine, la fiche sélectionnée pouvant rentrer en mémoire quelques semaines si besoin d'exemplaires supplémentaires.

4) Accès et mise à jour

Aucun secret dans cette base, qui peut être librement consultée par tous les membres de l'entreprise.
La mise à jour en est confiée à un chef de service, personnel par exemple, qui l'effectuera chaque année avec des informations recueillies auprès de la direction générale, secrétariat général, direction commerciale, financière, marketing, production, service relations extérieures, etc.
Une mise à jour exceptionnelle en cours d'année peut suivre tout événement important.

2 — Définition de fonction

1) Objectif

Définitions de fonction et de poste sont couramment confondues : on occupe un poste en assumant les responsabilités propres à la fonction. Nous pensons qu'il convient de les différencier.

La définition de fonction est le tronc commun à tous les postes d'un certain type dans l'entreprise, c'est une norme, une indication générale, une base de départ.

Dans beaucoup de P.M.E., même si les individus peuvent avoir des définitions de leurs responsabilités personnelles, les définitions des fonctions n'existent pas, soit qu'il s'agisse d'une volonté du patron de voir chacun « se faire un poste par lui-même », soit qu'aucune famille ne soit assez nombreuse pour lui établir une définition générale de fonction.

Lorsque l'entreprise grandit, et notamment si elle éclate en unités décentralisées aux structures similaires, il devient nécessaire de consigner par écrit, en guise de référence, les caractéristiques générales de chaque fonction-type de l'entreprise.

Chaque définition de poste est la traduction d'un « visage » original de la fonction, dans son contexte bien particulier. Dans cet esprit, tous les postes sont différents. Nous y reviendrons plus en détail dans le chapitre suivant mais un schéma simple peut déjà illustrer cette constatation :

« Au moment où l'on décidait d'ouvrir une nouvelle région dans le Sud-Est, voilà que Schmitt se tue sur le coup dans un accident de la route (Est) et que Pujol démissionne (Sud-Ouest) : trois recrutement de DR à faire simultanément, pour des postes qui semblent fort différents »

Fonction	**Directeur régional des ventes**				
Postes	Nord	**Est**	Ouest	**Sud-Ouest**	Centre-Est	**Sud-Est**
Prédécesseur	35 ans maison « notable » régional Très fort/gestion		5 mois maison (4e DR en 2 ans) Dilettante		Néant (création poste)
Équipe	Ancienne, soudée Efficace Un peu rigide		Peu dirigée Perturbée, instable Peu esprit équipe		Néant
Clientèle	Dispersée, fidèle, exigeante/service		Concentrée, exigeante/prix		Mal connue Des « fiefs » locaux
Résultats	Excellents (n° 2)		Mauvais (dernière)		Faibles (direct siège)
Priorités	Faire le poids Faire évoluer sans rien casser		Animation équipe Action commerciale gros clients		Prospection Création équipe
Etc...					

2) Éléments entrant dans l'ordinateur

Date d'établissement et dernière date de mise à jour .....

— *Mission générale*

- Rôle de la fonction dans l'entreprise, finalité, raison d'être, pourquoi existe-t-elle ?
- Rôle et finalité des fonctions qui dépendent d'elle hiérarchiquement.
- Rôle et finalité de la fonction dont elle dépend et de celle du service ou du département auquel elle est habituellement rattachée.

— *Position dans la structure*

- Reporte à...
- A autorité sur...
- Est en relation avec — quels services internes
  — quels organismes extérieurs

— *Responsabilités*

- Responsabilité de l'ensemble de la structure dépendant du titulaire du poste.
- Marques d'initiatives personnelles.

— *Activités*

- Propres au titulaire en précisant éventuellement la raison de non-délégation (secret, compétence...).
- De coordination, animation, contrôle.
- Délégables, en fonction des compétences des collaborateurs directs.

— *Critères de performances*

Sur quelles bases sont jugées les performances quantitatives et qualitatives.

Éventuellement, degrés correspondants à une progression dans la maîtrise de la fonction.

3) Mode opératoire

Le responsable du recrutement appelle la définition de fonction sur l'écran, puis éventuellement par écrit, en totalité ou après sélection des rubriques qui l'intéressent.
Cela dans l'hypothèse où l'entreprise aura jugé rentable l'introduction de ces données en mémoire (par exemple en cas d'établissements dispersés ou de mise à jour fréquente).
Le plus souvent, la Direction du personnel établit et diffuse les définitions de fonctions dans les unités sous forme de notes internes. Il s'agit de toute manière d'un document de travail interne, servant de référence de base à une réflexion et à l'élaboration de la fiche de poste mais ne tenant pas lieu par lui-même de fiche de poste.

4) Accès et mise à jour

Cette information est accessible à tous les collaborateurs, soit par la voie informatique, soit sur demande à la Direction du personnel. Périodiquement, par exemple tous les deux ans, ainsi qu'à chaque refonte importante de l'organisation de l'entreprise, les définitions de fonctions sont réétudiées par des commissions composées de la Direction du personnel et des Directions opérationnelles concernées.
La mise à jour et la diffusion dans les unités sont réalisées par la Direction du personnel.

3 — Définition du poste à pourvoir

1) Objectif

Même s'ils entrent dans le cadre de la même définition, il n'y a pas deux postes identiques dans une entreprise. Sinon autant les considérer comme des abstractions parfaitement interchangeables, déconnectées de la réalité. Il s'agirait non d'objectivité mais de fiction.
L'objectif est donc, par rapport à tel poste à pourvoir aujourd'hui, de se donner les moyens d'analyser la situation en vue de :

- définir les caractéristiques du poste,
- déterminer le ou les profils compatibles,
- rédiger une annonce performante,
- informer le futur titulaire du poste, donc l'ensemble des candidats présélectionnés, sur ses responsabilités réelles.

La définition de fonction est une référence faisant apparaître ce qui est commun à tous les postes de même nature dans l'entreprise. La description du poste y ajoute tout ce qui lui est propre dans un contexte particulier et à un moment précis, c'est-à-dire :

- responsabilité spécifique,
- équipe,
- contexte économique,
- priorités du moment,
- manière dont le poste a été tenu précédemment...

Il peut arriver que l'analyse d'un poste soit le déclencheur d'une réflexion qui conduise, en sens inverse, à la conclusion que la définition de fonction doit être revue.

2) Éléments entrant dans l'ordinateur

On retrouvera bien sûr des points communs à la définition de fonction, avec toutefois un souci de coller à la réalité en s'attachant aux informations concrètes.

A — Les rubriques

— Identification du poste à pourvoir.
— Position dans la structure.
— Mission générale.
— Responsabilités générales.
— Objectifs particuliers au poste.
— Moyens.
— Critères de performance.
— Mode de relation avec le supérieur hiérarchique.
— Évolution.
— Éléments du contrat.
— Éléments relatifs à cette opération de recrutement.

B — Le canevas complet

— Identification du poste à pourvoir

- Titre du poste dans l'entreprise.
- Origine du poste et urgence du besoin
  - création (motif),
  - remplacement (motif : démission, licenciement, retraite, mutation, promotion...),
  - remplacement avec modification de la fonction.

— Position dans la structure

avec dessin d'un organigramme local se raccordant à l'organigramme général figurant dans la fiche générale de l'entreprise :
reporte à...
a autorité sur... (faire figurer si possible l'ensemble de l'équipe avec les différents niveaux hiérarchiques)
a des liaisons fonctionnelles avec...

— Mission générale

- Reprise document fonction.
- Missions particulières :
  - ayant trait au poste lui-même,
  - au contexte (géographique, équipe),
  - aux caractéristiques ou priorités du moment,
  - aux incidences des projets de l'entreprise en cours de réalisation (modification de structure, de politique commerciale, d'investissements...).

— Responsabilités générales

- Les responsabilités sont la traduction de la mission en objectifs généraux et permanents définissant l'activité.
  Elles peuvent être classées selon le schéma :
  - activités commerciales ou techniques,
  - activités administratives et de gestion,
  - activités humaines,

  ou bien :
  - activités internes à l'entreprise, liaisons avec les autres services,
  - activités externes (achats, ventes, relations publiques...),

  ou encore :
  - activités assurées par le titulaire lui-même,
  - activités des collaborateurs dont le titulaire assure la supervision,
  - activités réalisées en coopération avec supérieur hiérarchique et autres responsables dans l'entreprise.
- L'initiative est la possibilité de prendre une décision qui sort du cadre normal de sa fonction dans une situation particulière où il n'est pas possible d'en référer à l'autorité. (Il est difficile de les codifier ; on peut donner quelques exemples, mais la plupart du temps on préfèrera attendre de voir le nouveau collaborateur à l'œuvre sur le terrain pour statuer sur cas concrets.)

— Objectifs particuliers au poste

Les objectifs sont la traduction des responsabilités sur une période donnée : court terme, moyen terme, long terme.

- Qualitatifs : découlent directement des responsabilités ou missions particulières (ex. : « améliorer le climat du service »).
- Quantitatifs : liés aux tâches (ex. : « vendre 1 000 tonnes en six mois »).
- Réalisation : objectif concret (« mettre au point une nouvelle méthode de travail »).

— Moyens

Hommes.
Outils de travail.
Matériel.
Budget
- propre
- engagement de dépenses pour l'entreprise.

Assistance :
- disponibilité du chef direct,
- service fonctionnel.

Information.
Formation.

— Critères de performances

Reprise de ce paragraphe dans la définition de fonction. Aménagements personnalisés en fonction des missions particulières et objectifs. Les méthodes et moyens de mesure sont précisés, sauf cas exceptionnels.

— Mode de relation avec le supérieur hiérarchique

- Forme et fréquence des relations écrites, orales, téléphoniques.
- Objectifs des relations : travailler ensemble, rendre compte...
- Compte rendu de l'activité.
- Appréciation.

- Attente du supérieur au point de vue du style.
- Contexte qualitatif du poste.

— Évolution

- Évolution souhaitée par l'entreprise :
  - du poste lui-même,
  - dans un autre poste et dans quel délai.
- Évolution non spécialement souhaitée mais possible, notamment en cas de candidat à fort potentiel :
  - dans quel autre poste et dans quel délai.

— Éléments du contrat

Lieu de travail.
Horaires, congés.
Déplacements : fréquence, durée, distance.
Convention collective.
Statut : cadre, maîtrise...
Échelon, coefficient.
Rémunération, forme et niveau.
Avantages matériels : logement, voiture, frais, fournitures à prix réduits...
Avantages sociaux : retraite, mutuelle, restaurant...

— Éléments relatifs à l'opération de recrutement

Sources.
Supports (titres et dates).
Dimensions des annonces (une colonne, encadrées, nombre de modules...).
Nécessité de regrouper tous les entretiens un même jour (province par exemple, ou poste de bas niveau).
Nombre de candidats à recevoir en premier entretien (ou fourchette).

3) Mode opératoire

Le responsable du recrutement se munit de la liste des rubriques et du canevas complet ainsi que de la définition de fonction, qui vont lui servir à réaliser l'analyse du poste à pourvoir et de ses interactions dans le service et l'entreprise.
Il dispose également d'une liste-guide de questions à se poser pour parfaire son analyse, liste éventuellement en mémoire dans l'ordinateur ou disponible dans son dossier-type de recrutement.
Le responsable renseigne toutes les sous-rubriques de la définition du poste en fonction de son analyse pour aboutir à un document brut d'usage interne et momentané (donc auto-détruit quelques semaines plus tard s'il est stocké dans l'ordinateur).
Il sélectionne les sous-rubriques à faire figurer dans une description simplifiée ; par exemple il ne sort pas le dernier paragraphe concernant « les éléments relatifs à l'opération de recrutement », ni, éventuellement les paragraphes sur le profil recherché ou les critères de réussite dans le poste.
Ce document, destiné aux candidats convoqués en entretien, aura une présentation attractive, comme celle de la fiche d'information sur l'entreprise.
Cette même description simplifiée peut servir à l'affichage interne dans l'entreprise ou à la rubrique mutations du journal d'entreprise.

— *Liste-guide de questions à se poser avant de recruter un collaborateur*

1. Une promotion interne est-elle possible :
   Que manque-t-il aux différents collaborateurs potentiels (exprimés ou non) pour satisfaire aux exigences du poste ?
2. Quelle est l'urgence réelle du besoin, a-t-on le temps de former quelqu'un, quels coûts et quels bénéfices attendre d'une telle formation réalisée par l'équipe en place ?
3. Quel est le climat dans le service, le style de l'équipe (âges, formations...), le niveau du turn-over, l'image du service dans l'entreprise ou à l'extérieur, comment le poste a-t-il été tenu jusqu'à ce jour (série d'échecs, réussite exceptionnelle, création de poste différée plusieurs fois...) ?
4. Quel type de relations ai-je envie d'instaurer *a priori* avec ce futur collaborateur : contrôle strict, forte autonomie... ?
5. Quel est l'apport personnel à l'équipe souhaitable à l'occasion de ce recrutement : faire monter le niveau, faire progresser les autres, se fondre sans remous..., comment faire progresser l'ensemble du service à cette occasion, rendre la structure dont je suis responsable globalement plus performante, mieux apte à répondre aux objectifs du service dans l'entreprise ?
6. Quelles sont mes attentes personnelles, en quoi ma propre activité sera modifiée (délégation, gain de temps, possibilité de faire autre chose...), le futur collaborateur doit-il être plus compétent que moi dans certains domaines ?

etc.

4) Accès et mise à jour

Le canevas de la définition du poste et la liste-guide de questions complémentaires peuvent être accessibles à tous s'ils sont conservés en ordinateur. Ce sont des documents de travail dont peut s'inspirer tout responsable lorsqu'il prépare ses entretiens annuels d'appréciation et de développement, dans le cas où leur objectif principal est l'évolution des fonctions.
Il s'agit de documents de base permanents ne nécessitant, en principe, pas de mise à jour. Mais rien n'est parfait, et pourquoi se priver de petites retouches pour améliorer ces outils de travail ?
Si les définitions de postes renseignées sont en mémoire, il faut une clé en réservant l'accès à la ligne hiérarchique et à la Direction du personnel, et fixer une date d'effacement automatique.

4 — Détermination des profils possibles

1) Objectif

Le responsable qui recherche un collaborateur commence souvent par définir son besoin en termes de profil : « Il me faut un homme de tel âge, comme ci, comme ça, telle expérience, telle qualité !... » C'est prendre le problème à l'envers, et aboutir en général à un profil trop étroit, voire à côté des réalités du poste.
Si l'on est partisan, dans la recherche de collaborateur, de privilégier à chaque étape les approches subjectives (à juste titre, à notre avis), cela rend d'autant plus nécessaire la logique et la rigueur dans la procédure.
En l'occurrence, la logique commande d'analyser d'abord la fonction que l'on veut remplir, puis comment cette fonction va se traduire dans le contexte de temps et de lieu (le poste), enfin à « qui » il convient de le confier.
Intervient alors la notion de profil, ou plutôt profils, car on aura toujours intérêt à élargir le profil et garder un esprit ouvert au long de la sélection.
Tel poste paraissant exiger « un homme de 30 à 35 ans ayant toutes les qualités » (que tout le monde recherche), ne pourrait-il pas être pris en charge par un homme de 50 ans fort d'une grande expérience professionnelle, une femme de 40 ans, un débutant que l'on formera, etc.

L'objectif consistera donc à traduire les exigences de réussite dans un poste en termes de description des caractéristiques de compétence et de personnalité nécessaires à la personne qui en sera le titulaire.
Cette définition de profils précédera la prise de contact avec les sources de candidatures, dont la promotion interne.

2) Éléments entrant dans l'ordinateur

Une liste-guide la plus large possible des éléments pouvant constituer un inventaire type.

1. Données de base ou facteurs généraux

Age, sexe, situation de famille, origine régionale, présentation, santé, caractéristiques physiques nécessaires au poste...

Divers :
Localisation du domicile, permis V.L, P.L..., voiture personnelle, autorisation de travail...

2. Facteurs de personnalité

— Aspects intellectuels de la personnalité : logique, intuition, synthèse, mémoire, imagination, analyse, jugement...
— Aspects affectifs et relationnels de la personnalité : tempérament, émotivité, adaptation, attitude vis-à-vis des collaborateurs, des hiérarchiques, forme d'autorité...
— Activité et méthodes personnelles de travail : dynamisme, capacité de travail, décision, rythme, organisation, degré d'autonomie...

3. Expérience professionnelle

Fonctions occupées, types d'entreprises, secteur professionnel (domaine, produits, marchés, canaux de distribution...).
Expériences ou compétences particulières : encadrement, formation, gestion, création de fonction ou d'entreprise, vie à l'étranger...

Durée de telle ou telle expérience demandée, type et niveau des interlocuteurs.
Niveau de rémunération.

4. Formation

Formation initiale :

— secondaire,
— supérieure, générale ou spécialisée (facultés, écoles... en précisant les préférences éventuelles),
— formation complémentaire.

Formation complémentaire acquise parallèlement à l'expérience professionnelle (gestion, marketing, vente, informatique..., en précisant diplômes ou niveau).

Langues :

lu, parlé, écrit et niveaux.

Connaissances ou compétences particulières :

— professionnelles (dactylo, utilisation de l'informatique...),
— extra-professionnelles (sport, club, culture...).

3) Mode opératoire

L'opérateur consulte sa liste-guide de définition de profils, qu'elle soit ou non sur ordinateur.
Il la renseigne avec les éléments de profils qu'il a déterminés initialement, la corrige après réflexion et discussions avec d'autres personnes concernées par cette recherche, détermine les critères absolus et relatifs de sélection. Critères absolus sans lesquels la réussite dans le poste est considérée comme impossible, critères relatifs qui favoriseront cette réussite. Les critères absolus doivent être ramenés à un petit nombre (1 à 5) pour éviter de définir un profil introuvable.
Si l'ordinateur est utilisé dans cette phase, les éléments de renseignements y sont introduits permettant de sortir un document de profil final avec variantes possibles, qui servira au recruteur à :

— interroger les cinq fichiers internes (collaborateurs en poste stagiaires, intérimaires, candidatures spontanées, recrutements antérieurs) ;
— diffuser une demande auprès des sources externes (A.N.P.E., écoles, A.P.E.C...) ;
— rédiger son annonce.

4) Accès et mise à jour

La liste-guide de définition de profil peut être accessible à tous. Si le profil final est introduit en mémoire, son effacement doit s'opérer automatiquement, en même temps que la fiche de poste par exemple.
On en conservera un exemplaire dans le dossier de recrutement et dans celui du candidat recruté, comme référence pour le bilan d'entrée en fonction. La liste-guide vierge est un document permanent qui ne nécessite pas de mise à jour en principe, si elle a été réalisée avec soin au départ. Rien n'empêche de la compléter si nécessaire.

Chapitre III

LA RECHERCHE DE CANDIDATS

- Sources internes à l'entreprise.
- Quatre fichiers permanents (stagiaires, intérimaires, candidats spontanés et suites de recherches antérieures).
- L'annonce et les autres sources externes.

1 — Sources internes à l'entreprise

1) Objectif

L'entreprise elle-même est la première source de candidats potentiels. En pratiquant la promotion interne on simplifie la sélection (le candidat est connu) et l'adaptation au poste (il connaît déjà l'entreprise, voire le poste) et on développe la motivation de l'intéressé (promu) et de tous les autres (dans la perspective d'une promotion analogue).
On cherchera donc à exploiter au mieux les potentialités individuelles existantes en se donnant les moyens de prendre en compte, à l'occasion de tout nouveau recrutement, les éventualités d'adéquation au poste de tout collaborateur de l'entreprise.
Un système d'appréciation évolué permettra de connaître les aspirations au changement exprimées lors des entretiens annuels de développement.
Une diffusion systématique de l'information, par notes, affichage interne, journal d'entreprise, cassettes, etc., doublée d'une procédure permettant l'éventualité de candidatures « discrètes », donnera à chacun la possibilité de se porter candidat même s'il n'a jamais exprimé de désir de changement auparavant.

2) Éléments entrant dans l'ordinateur

Pour éviter une gestion trop lourde, on limitera volontairement à l'essentiel les éléments stockés sur chaque collaborateur.
Par exemple :

A — Enregistrés à l'entrée dans l'entreprise ou à l'issue de la période d'essai

- Nom et prénom.
- Sexe.
- Année de naissance.
- Date d'entrée dans l'entreprise.
- Formation initiale.
- Langues.
- Principales fonctions occupées dans la période de 10 ans immédiatement antérieure.

B — Enregistrés au cours de la vie du collaborateur dans l'entreprise

- Fonctions successives occupées dans l'entreprise.
- Établissement actuel de rattachement.
- Fonction actuelle.
- Rémunération actuelle.
- A exprimé le désir de bouger : dans quelle voie, à quelle date.

3) Mode opératoire

L'opérateur interroge l'ordinateur en entrant les critères absolus. Il obtient le nombre de collaborateurs répondant à ce profil, en deux groupes : ayant-n'ayant pas exprimé de désir de changement.
En fonction de ce nombre, il élargit ou resserre éventuellement ses critères, jusqu'à obtenir un nombre satisfaisant de candidats potentiels, dont il appelle les fiches personnelles.
S'il a diffusé dans l'entreprise une information sur la vacance du poste, il appelle aussi les fiches de toutes les candidatures spontanées. Ces fiches personnelles sont des documents de travail sans recherche particulière de présentation ; mise en page standard, style télégraphique. Le responsable de la recherche effectue une présélection sur ces fiches, qui le conduira à décider s'il y a lieu de faire simultanément appel aux autres sources disponibles de candidatures.

4) Accès et mise à jour

L'accès de ces fiches personnelles est réservé à la Direction du personnel, éventuellement à un groupe de dirigeants à définir. Ainsi, le responsable de la recherche (opérationnel) pourra-t-il recevoir un ensemble de fiches rassemblées pour son compte par un cadre de la Direction du personnel.
On peut aussi imaginer que la plupart de ces renseignements soient accessibles à tous, sauf quelques rubriques (rémunération, désir de bouger...) occultées et accessibles seulement avec clé. Le responsable du recrutement obtient ces renseignements de la Direction du personnel pour les candidats qu'il a présélectionnés.
La première partie de la fiche est établie à l'entrée de tout nouveau collaborateur dans l'entreprise et ne nécessite pas de mise à jour.

La seconde partie donne lieu à mise à jour par le Service du personnel lors des changements de fonction, d'établissement, de rémunération.
Il va de soi que chaque collaborateur a le droit de connaître à tout moment le contenu intégral de sa fiche personnelle, par exemple en s'adressant au Service du personnel.

2 — Quatre fichiers permanents

1) Objectif

Il s'agit de candidats potentiels ayant collaboré avec l'entreprise ou été en contact dans le passé, à l'un de ces titres :

- stagiaires,
- intérimaires,
- finalistes ou candidats intéressants non recrutés lors de recherches antérieures,
- candidatures spontanées.

Il s'agit non seulement de sources gratuites (si l'on ne compte pas le coût de gestion des fichiers) qui présentent toutes des caractères particulièrement intéressants, soit côté entreprise (candidats déjà connus), soit côté candidat (motivation exprimée).
Le facteur « disponibilité » reste très lié à l'écoulement du temps, imposant une gestion rigoureuse.
On s'attachera donc à les maintenir à jour en permanence pour disposer d'un stock de candidats potentiels au moment de tout nouveau recrutement.

2) Éléments entrant dans l'ordinateur

A — *Éléments entrant dans l'ordinateur*

— Date d'entrée de la fiche en ordinateur
Famille : ST = stagiaire
IN = intérimaire
RA = recrutement antérieur
CS = candidat spontané.

— Nom, prénom
Adresse, téléphone
Sexe
Année de naissance

— Langues, identification, lu (A), parlé (B), écrit (C), niveau (1, 2, 3, 4).

— Niveau de formation (par codes)
A : primaire ou autodidacte
B : secondaire, bac ou équivalent
C : supérieur Bac + 2
D : supérieur Bac + 4
E : supérieur, grandes écoles ou Bac + 5 à 7

— Expérience professionnelle :
- ST : code service (1), durée du stage.
- IN : code service (1), durée de la ou des missions (cumulée).
- RA : pour quel recrutement.
- CS : fonction actuelle, fonction souhaitée.
- Fonctions occupées au cours des dix dernières années, durée pour chaque fonction.
- Expérience d'encadrement (effectif maximum dirigé).

— Rémunération actuelle, souhaitée (brute annuelle en KF).

— Mobilité géographique : France, étranger, exigences ou préférences...

(1) Il s'agit du service ou du département concernés dans l'entreprise.

Il est bien entendu possible d'indiquer en clair le niveau de formation et même la spécialisation, au prix d'un alourdissement du stock d'information dont il faudra calculer la rentabilité.

B — *Conditions d'enregistrement*

Pour éviter une inflation du fichier et une baisse de qualité, on fixera des « seuils d'accès » à ces fichiers pour chacune des quatre catégories concernées.
Par exemple :

ST — Stagiaires

- Au moins un stage d'un mois.
- Les hiérarchiques et le responsable du stagiaire donnent leur avis. Il n'entre dans l'ordinateur que si les avis sont positifs, avec indication des fonctions possibles dans l'entreprise.

IN — Intérimaires

- Une ou plusieurs missions totalisant un mois au moins.
- A la fin de chaque mission le responsable direct répond à la question : êtes-vous satisfait au point d'avoir envie de lui confier une nouvelle mission ? Oui, oui sous telle réserve, non.
- Après 30 jours de missions cumulées et sous réserve de l'accord de l'intéressé, la société l'entre dans le fichier avec indication des fonctions possibles dans l'entreprise.

RA — Suites de recherches antérieures

Le responsable du recrutement communique à la D.P. les quelques candidats rencontrés qui peuvent intéresser l'entreprise avec les postes éventuels dans l'entreprise, le recrutement pour lequel le candidat a été vu, éventuellement par qui.

CS — Candidatures spontanées

Traduction du dossier en fiche avec postes possibles dans l'entreprise.

3) Mode opératoire

Le responsable du recrutement introduit ses critères de profil et reçoit en réponse le nombre de candidats potentiels, en fonction duquel il va élargir ou resserrer ses critères, en prévoyant une forte déperdition due au vieillissement des candidatures. Il appelle les fiches d'information sur les candidats sélectionnés, et pourra ensuite communiquer avec les membres de l'entreprise qui ont éventuellement encadré ou reçu en entretien les candidats qui l'intéressent. Exemple de fiche sortant de l'ordinateur (les informations stockées en mémoire sont imprimées en italique) :

Date d'établissement de la fiche : *13-4-82*
Famille : *ST*
Nom : *MERCADIER* Prénom : *Jean*
Adresse : *12, rue Verte, 75006 Paris*
Téléphone : *612.15.09*
Sexe : *M* Année de naissance : *54*
Langues : *GB : A3 ; B3 ; C2 — E : A1 ; B1*
Formation : *C*
Expérience professionnelle : service *M 61*, durée du stage : *3 M*
Fonctions antérieures : *PROSP. 18 M, VEND. 35 M, CH. SECT. 13 M*
Rémunération actuelle : *123* ; souhaitée .....
Mobilité géographique : .....

Les informations non connues sont laissées en blanc.

4) Accès et mise à jour

Le fichier n'est accessible qu'à la Direction du personnel, qui peut en communiquer la clé ponctuellement au responsable d'une recherche.
C'est le service du personnel qui remplit les fiches des stagiaires et candidats spontanés, remplit et complète les fiches des intérimaires, enregistre les fiches des transfuges de recrutements antérieurs.

- Il est indispensable de fixer des délais après lesquels les fiches s'effacent automatiquement. Par exemple (au maximum) :
  - Stagiaires : 3 ans.
  - Intérimaires : 2 ans.
  - Recrutements antérieurs : 1 an.
  - Candidatures spontanées : 1 an.

Ces délais seront augmentés ou diminués en fonction de la richesse du fichier en régime de croisière, et des besoins.

3 — L'annonce et les autres sources externes

1) Objectif

Obtenir dans les meilleures conditions de coût et délai un nombre suffisant de candidatures dans la cible et actuellement disponibles sur le marché de l'emploi.
Les quatre critères-clés (coût-délai-rendement-disponibilité), en les supposant exploités chacun dans les conditions optimales, permettent un classement approximatif des différentes sources.

	Coût	Délai	Rendement	Disponibilité
1. Annonces d'offres d'emplois	élevé	rapide (2 jours à 2 semaines)	élevé	élevée
2. Affichage en lieu public	nul	rapide	faible (petits postes uniquement)	élevée
3. Annonces de demandes d'emplois	nul	rapide	faible	moyenne
4. A.P.E.C.	nul	moyen	moyen à faible	moyenne
5. A.N.P.E.	nul	moyen	moyen à faible	faible
6. Associations d'écoles	nul	moyen à élevé	faible	moyenne
7. Organismes professionnels	nul	moyen à élevé	faible	moyenne
8. Relations	nul	moyen	faible	moyenne à faible
9. Concours de relations ouvert à tout le personnel	moyen	élevé	moyen	moyenne
10. Cabinet de recherche directe	très élevé	élevé	faible	moyenne à faible
11. Cabinet classique	très élevé	utilise l'annonce (cas n° 1), le fichier (cas n° 10), éventuellement les autres moyens (3 à 8)		

On voit, que malgré son coût, l'annonce d'offre d'emploi est le meilleur moyen, grâce à son score élevé sur les trois autres critères.

Les moyens gratuits sont des appoints dont on aurait tort de se priver, si l'on a pu se donner un minimum de souplesse quant au délai.

Le concours de relations ouvert à tout le personnel reste un cas assez particulier. Quant à l'appel aux cabinets... une entreprise avisée préfèrera presque toujours effectuer elle-même sa recherche.

2) Éléments entrant dans l'ordinateur

Progressivement, les différentes sources de candidatures s'informatisent, en commençant par les organismes qui en gèrent des nombres importants (A.N.P.E., A.P.E.C.), puis certains cabinets, associations d'écoles, organismes professionnels...
Bien entendu chaque source reste maître de décider des informations qu'elle introduira dans son fichier, y compris de la durée de vie de chaque fiche (conditionnant directement le critère « disponibilité »). Il n'y a donc pas d'harmonisation pour le moment.
En ce qui concerne l'annonce d'offre d'emploi, et en vue d'en faciliter la rédaction et la gestion, on aura pu introduire dans l'ordinateur :

a) Les annonces antérieures publiées par l'entreprise avec :
- texte
- date
- support(s)
- prix
- nombre de réponses par support
- nombre de candidats convoqués par support
- coût de revient de la candidature convoquée.

b) Les conditions matérielles d'insertion :
- prix/dimension
- jour de parution le meilleur
- éditions spéciales
- délai de réservation
- délai de remise de texte.

3) Mode opératoire

Le contact avec l'organisme source est géré « manuellement », l'informatisation éventuelle de cette source pouvant se traduire par un délai de réponse plus rapide.
Lorsque les annonces sont gérées par micro-ordinateur :

— le responsable de recrutement appelle la liste des annonces en mémoire, fait sortir à l'écran les textes souhaités et éventuellement par écrit ;
— il fait ressortir les critères absolus du profil pour rédiger son annonce ;
— il sort les conditions à jour pour choisir dimensions et supports ;
— il rédige son texte d'annonce à partir des éléments en sa possession concernant l'entreprise, le titre du poste, la défi-

nition du poste, le profil, en style télégraphique ou rédactionnel selon la cible visée ;
— il introduit son texte et choix de support, dimensions et jour à destination du service intendance central qui donnera les ordres à l'agence de publicité ;
— à la parution, l'annonce est introduite dans un classeur chronologique par le service central ;
— le destinataire des dossiers de candidatures avise le service central du nombre de dossiers reçus et de candidats convoqués.

4) Accès et mise à jour

La mise à jour reste l'affaire de chaque organisme-source, dont l'utilisateur appréciera le taux utile de disponibilité des candidatures (taux de convocations donnant lieu à entretien effectif). L'accès transite par un filtre interne à l'organisme.
En ce qui concerne la gestion des annonces :

— mensuellement le service central met à jour les conditions des annonces et relance éventuellement les responsables décentralisés qui n'ont pas renseigné sur les rendements des sources, notamment annonces ;
— les textes sont effacés au bout d'un délai à définir par l'entreprise (quelques années) ;
— tout le monde peut consulter, sauf les annonces anonymes (rares), qui ne sont pas introduites en ordinateur, et se faire ainsi une idée des formules ayant le mieux réussi, des meilleurs supports...

Chapitre IV

LA SÉLECTION
LE CHOIX, L'ENGAGEMENT

- Présélection sur dossiers.
- Sélection par entretiens.
- Aide à la décision.
- Engagement, contrat, intégration.
- Courriers.

1 — Présélection sur dossiers

1) Objectif

Les différentes sources consultées ayant été planifiées pour produire au même moment, l'objectif consiste à déterminer, parmi tous les dossiers rassemblés, ceux qui justifient une convocation à un entretien.

2) Éléments entrant dans l'ordinateur

a) Les éléments permanents sont ceux qui constituent un guide de méthode pour faire la présélection. Leur caractère permanent permet de les consigner sur document dactylographié, et non obligatoirement sur ordinateur.
Cette méthode consiste à opérer plusieurs lectures des dossiers. Chaque lecture permet de classer les dossiers en trois catégories (à convoquer, à relire, à éliminer).
Le tri est terminé quand la catégorie « à relire » a disparu et quand la catégorie « à convoquer » ne dépasse pas le nombre maximum d'entretiens prévus (12 à 20 dans la plupart des cas).

b) Le tri aura été réalisé par référence à une grille d'analyse des dossiers dont les éléments ont été introduits dans l'ordinateur au cours de la phase de préparation :

- âge,
- formation,
- rémunération,
- critères particuliers au poste, par exemple : langue(s), lieu du domicile, expérience d'encadrement, expérience de l'informatique répartie, permis poids lourds...

Cette présélection est donc fondée sur des critères objectifs, l'approche se faisant d'abord par examen, ensuite et seulement si nécessaire, par concours.

3) Mode opératoire

Le responsable du recrutement demande à l'ordinateur la méthode de sélection des dossiers, s'il ne la possède pas en tant que document de base permanent.
L'ordinateur édite, en nombre égal à celui des dossiers à examiner, une étiquette semi-adhésive comportant un espace blanc à remplir, concernant les trois critères généraux (âge, formation, rémunération) et les différents critères spécifiques au poste. Cette étiquette sera apposée sur chaque dossier à traiter, et renseignée par le responsable dès sa première lecture des dossiers.

AGE	30/40	
FORMATION	DECS	
RÉMUNÉR.	Maxi. 250	
Expérience comptabilité anglo-saxonne		
Expérience informatique		
Expérience encadrement		
Expérience cabinet		

Étiquette sortant de l'ordinateur

Jacques DUPONT		
AGE	30/40	38
FORMATION	DECS	2 certif
RÉMUNÉR.	Maxi. 250	?/260 (1)
Expérience comptabilité anglo-saxone		+
Expérience informatique		?
Expérience encadrement		−
Expérience cabinet		+

→ La même, après la présélection

En fin de présélection, le recruteur établit autant de fiches suiveuses, sur un document standardisé, que de candidats à convoquer en entretien. Ces fiches suiveuses comprennent en données de base :

— l'étiquette semi-adhésive des critères renseignée ;
— les questions à aborder en entretien (non évoquées dans le dossier, à éclaircir...) ;

et en zones à renseigner des emplacements correspondant aux synthèses des entretiens, études de cas...

(1) Salaire actuel/Salaire demandé (brut) (?/260 = salaire actuel inconnu/salaire demandé 260 000 F/an).

Jacques DUPONT		
AGE	30/40	38
FORMAT.	DECS	DECS
RÉMUN.	Max. 250	9/260
Compta. angl. sax.		+
Informatique		?
Encadrement		–
Cabinet		+

Synthèse lettre et CV

Questions pour préparer l'entretien

— ...
— ...
— ...

Synthèse du premier entretien le avec M.

Synthèse du second entretien le avec M.

Synthèse de l'étude de cas le avec M.
M.
M.
M.
M.

La fiche suiveuse du candidat Jacques DUPONT, à l'issue de la présélection.

4) Accès et mise à jour

S'ils sont sur ordinateur, les éléments permanents de méthode de présélection sont accessibles à tous.
Disponibles seulement pour le responsable du recrutement, les critères propres à chaque poste s'effaceront en même temps que la définition du poste.

2 — Sélection par entretiens

1) Objectif

Les différents entretiens de sélection ont pour principaux objectifs de :

- renseigner le candidat sur le poste à pourvoir, l'entreprise ;
- renseigner l'entreprise sur l'expérience, les compétences et le potentiel professionnel du candidat ;
- renseigner l'entreprise sur la personnalité et la motivation du candidat.

S'obliger à une démarche méthodique pour mener à bien ces entretiens est d'autant plus nécessaire que la durée de ces entretiens est limitée, et que l'on doit comparer entre eux les candidats, par rapport à un poste à pourvoir le plus souvent unique.

2) Éléments entrant dans l'ordinateur

Ces éléments, qui constituent des guides pour mener un premier entretien, un entretien approfondi, une étude de cas... ont un caractère permanent. Ils peuvent donc aussi bien se présenter sous forme de documents imprimés qu'être contenus par l'ordinateur.
A titre d'exemple, guide pour un premier entretien :

1 — Avant l'entretien

Pendant que le candidat prend connaissance de documents d'information sur le poste et l'entreprise, son interlocuteur relit le dossier du candidat et la fiche suiveuse, complète éventuellement celle-ci sur le plan des questions à aborder en entretien.

2 — Accueil

Outre la mise à l'aise mutuelle, la phase d'accueil, qui doit durer un certain temps, a pour objectif d'informer le candidat sur :

a) l'identité, la fonction, le rôle de son interlocuteur ;
b) l'objectif de cet entretien : un échange d'informations nécessaire pour permettre à chacun des deux interlocuteurs de décider en pleine connaissance de cause d'aller plus loin ;
c) la durée approximative de l'entretien ;
d) les phases de son déroulement : information complémentaire du candidat, synthèse sur son désir de poursuivre, information du responsable du recrutement, conclusion.

3 — Corps de l'entretien

a) Information complémentaire du candidat : celui-ci est invité à poser toutes les questions qui l'intéressent sur l'entreprise, le poste, le contexte... Son interlocuteur note les questions, y répond, prend conscience des lacunes éventuelles de sa propre analyse du poste.
b) Le candidat est invité à dire s'il maintient ou non sa candidature, et en fonction de quels aspects positifs et négatifs de cette opportunité pour lui.
c) Le candidat parle de lui à propos de questions :
- générales : les raisons de ses choix professionnels, comment il se voit à moyen terme ; quelles difficultés il s'attend à devoir surmonter dans le poste, son expérience professionnelle la plus enrichissante, ce qu'il aime ou n'aime pas de la part d'un supérieur hiérarchique, quels conseils il donnerait à son successeur dans son poste actuel... ;
- particulières : s'il reste des points professionnels ou personnels à approfondir.

4 — Conclusion

Le responsable de l'entreprise resitue cet entretien dans le planning d'ensemble de la recherche, avec ses dates-clés.
Il décrit les suites possibles de cet entretien, définit qui reprend contact et dans quel délai.
Il s'assure, surtout si le candidat l'intéresse, que les délais prévus sont compatibles avec les décisions que le candidat pourrait devoir prendre par ailleurs.

5 — Après l'entretien

Le responsable note sur la fiche suiveuse :

a) son opinion synthétique sur le candidat, les points essentiels ;
b) s'il pense que le processus de sélection doit être poursuivi ou non (après s'être rapidement remémoré tous les candidats à ce poste rencontrés auparavant) ;
c) les réserves éventuelles, doutes, questions non résolues, points à éclaircir...

3) Mode opératoire

Le responsable appelle, si elle est en mémoire, ou consulte la méthode d'entretien qui l'intéresse.
Il l'applique, remplit la fiche suiveuse à l'issue de son entretien.
En fin d'opération, si son rôle de sélection le prévoit, il choisit les candidats qui vont franchir l'étape suivante (par exemple présentation à tel cadre de l'entreprise) en reprenant et comparant les fiches suiveuses.
Il oriente éventuellement vers le fichier « recherches antérieures » des candidats non admis à poursuivre le processus, mais possibles pour d'autres postes.

4) Accès et mise à jour

Les méthodes de base sont accessibles à tous. Elles sont perfectibles à tout moment par critiques constructives des utilisateurs.

3 — Les aides à la décision

1) Objectif

Compléter si nécessaire les jugements portés au cours des entretiens avec les candidats par les différents moyens d'approfondissement de leurs connaissances, de leurs aptitudes, voire de leur personnalité : examens, tests, études graphologiques, études de cas.
Si on utilise des approches complémentaires, il est possible d'utiliser l'informatique pour la correction et l'enregistrement des résultats quantitatifs, mais on peut noter que d'une part, il sera presque toujours plus simple, plus rapide et moins coûteux de

le faire à la main avec le matériel approprié et, d'autre part qu'un ordinateur ne fera jamais l'interprétation qualitative, la seule intéressante.
Quant au principe même d'utiliser ces techniques, nous pensons préférable, dans la majorité des cas, de les remplacer par un approfondissement de l'entretien et la réalisation d'autres entretiens avec différentes personnes et objectifs spécifiques.
Enfin, il n'est pas question de stocker en ordinateur des jugements sur les personnes.

2) Éléments entrant dans l'ordinateur

1 — Des moyens :

a) La liste des examens de culture générale disponibles avec indications éventuelles de niveaux dans les différents domaines :
- — mathématiques (calcul, règle de trois...),
- — français (orthographe, résumés de textes...),

b) La liste des examens de connaissances professionnelles en fonction des types de poste. Par exemple : connaissances techniques spécifiques, informatique, connaissance de la distribution...

c) La liste des examens de langues.

d) La liste des études de cas adaptés aux fonctions et situations particulières.
On différenciera les cas légers dont il est question ici (quelques lignes décrivant brièvement une situation inattendue à propos de laquelle le candidat va réagir et échanger quelques minutes avec son interlocuteur pendant l'entretien) et les cas lourds évoqués au chapitre précédent : ensemble de données donnant lieu pour le candidat à une préparation (une à quelques heures) et à la présentation et soutenance d'un rapport devant un groupe d'interlocuteurs de l'entreprise.

2 — Des outils

En plus de ces listes, pourront être introduits les textes de données de tous les examens et études de cas.
Les grilles de corrections (feuilles cartonnées comprenant des perforations au niveau des bonnes réponses) seront par contre établies et stockées en manuel.

3) Mode opératoire

Le responsable du recrutement appelle les listes d'examens, choisit ceux qui correspondent au poste à pourvoir, en qualité et éventuellement niveau, dans la mesure où les informations recueillies en entretiens sont insuffisantes, et appelle les textes de données correspondantes.
Il procède de même pour les études de cas.
Les corrections seront réalisées manuellement avec les grilles, ainsi que les interprétations.
Les résultats sont portés manuellement sur la fiche suiveuse des entretiens. Aucun résultat obtenu n'est stocké en ordinateur, éventuellement la liste des examens et cas proposés au candidat.

4) Accès, mise à jour

Les listes d'examens et études de cas sont accessibles librement.
Les textes de données ne sont accessibles qu'avec une clé pour éviter une diffusion qui fausserait les résultats.
Pour cette raison, et pour éviter le vieillissement des épreuves, les listes sont complétées et les textes revus périodiquement.

4 — Engagement, contrat, intégration

1) Objectif

Rassembler de manière facile à exploiter tous les éléments disponibles pour effectuer un choix en bonne connaissance entre les candidats finalistes.
Traduire ce choix en modalités rapides d'engagement, incluant éventuellement un projet de contrat correspondant.
Définir des conditions de pré-intégration, accueil et intégration assurant un maximum de chances de réussite du nouveau collaborateur.

2) Éléments entrant dans l'ordinateur

La fiche suiveuse des entretiens et un éventuel échange de vues permettent à l'équipe responsable du recrutement d'effectuer le choix du candidat le mieux adapté.
On dispose ensuite de deux types d'éléments :

1 — Les données permettant la rédaction immédiate d'un projet de contrat par l'ordinateur.
Celui-ci a été alimenté par des éléments de contrats : tous les contrats de l'entreprise sont divisés en un certain nombre de rubriques, dans chaque rubrique l'ordinateur reçoit les différents paragraphes correspondants à tous les cas de figures possibles.

2 — Des listes-guides concernant différentes phases des opérations (éléments à caractère permanent non nécessairement stockés en ordinateur) :
- la pré-intégration,
- l'accueil,
- le bilan d'entrée en fonction,
- le bilan de la période d'essai.

3) Mode opératoire

En ce qui concerne le contrat, le responsable du personnel appelle chaque rubrique, choisit dans chacune le ou les paragraphes adaptés, et renseigne ceux qui comportent des éléments mobiles, (secteur, salaire...).
De même s'il s'agit d'une simple lettre d'engagement, le responsable du recrutement planifie par ailleurs ses actions au cours des dernières phases des opérations de pré-intégration et intégration, en s'inspirant des guides à sa disposition.
L'ordinateur lui fournit :

— Un canevas de lettre de proposition d'engagement dans laquelle il suffit de renseigner quelques rubriques (date d'entrée, titre du poste, coefficient, rémunération...) dont un exemplaire à retourner signé à l'entreprise.
— Une lettre-type d'attente adressée au futur collaborateur entre son accord et son entrée dans l'entreprise, pour prévenir ou révéler un désistement. On peut joindre certains documents d'information, comme le livret d'accueil.
— Un projet de contrat pouvant être joint à la lettre précédente ou remis au collaborateur lors de son entrée.

4) Accès et mise à jour

Les éléments de contrats ou de lettres classés par rubriques, ne sont en principe accessibles que par clé.
Ils sont revus périodiquement et de manière centralisée, en fonction de facteurs nouveaux sur le plan du droit du travail, conventions collectives, données périodiques, us et coutumes ou autres.

5 — Courriers

1) Objectif

Une douzaine de textes-types de courriers destinés notamment aux candidats méritent d'être mémorisés, et mis en œuvre par les méthodes courantes de traitement de texte.
Mémoriser ces lettres est intéressant à plusieurs titres :

1 — Pas de recherche de rédaction au moment d'écrire, le texte idéal est adopté une fois pour toute (en visant la concision à cause du coût de stockage).

2 — Gain de temps à l'exploitation par rapport à la solution de la dactylographie traditionnelle (en cas de grands nombres c'est-à-dire exclusivement pour les refus sur dossiers, cas 8 ci-après, il sera plus rapide et économique de photocopier une réponse mère).
Les candidats sont habitués aux réponses-types, même lorsqu'ils ont écrit des lettres assez personnalisées, accompagnant par exemple des candidatures spontanées.
Il leur est par ailleurs plus agréable, même s'il ne s'agit que de forme, de recevoir un même texte dactylographié plutôt que préimprimé (offset), et ils apprécient surtout la rapidité dans le délai de réponse.

2) Éléments entrant dans l'ordinateur

Il est ainsi possible de rédiger à l'avance et mémoriser les courriers suivants :

1 — Réponse à candidature spontanée avec invitation à prendre contact pour un rendez-vous.

2 — Réponse à candidature spontanée potentiellement intéressante à terme (donc conservée en fichier).

3 — Réponse à candidature spontanée non jugée intéressante, donc sans suite.
4 — Accusé de réception de réponse à annonce (notamment dans le cas où un événement fortuit va retarder le déroulement normal des opérations).
5 — Demande de renseignements complémentaires à un candidat (souvent accompagné d'un C.V. maison à remplir), et pouvant comporter un espace réservé à l'indication d'un renseignement particulier.
6 — Suite à réponse à annonce, convocation à un rendez-vous fixe (jour, lieu, heure) par exemple pour un recrutement en province dans un lieu extérieur à l'entreprise.
7 — Suite à réponse à annonce, invitation à téléphoner pour prendre rendez-vous dès que possible.
8 — Suite à réponse à annonce, réponse négative après examen du dossier.
9 — Suite à réponse trop tardive à une annonce, indication que le dossier n'a pu être examiné.
10 — Réponse négative après un premier entretien (une réponse négative après plusieurs entretiens doit être spécifique et personnalisée).
11 — Lettre d'attente à candidat en cas de procédure se prolongeant au-delà des délais prévus ou normaux.
12 — Lettre d'engagement.
13 — Lettre d'offre d'emploi accompagnant un texte d'annonce et/ou une définition de poste ou de profil, destinée à des sources externes de candidature (A.N.P.E., A.P.E.C., écoles, organismes professionnels...).

La communication avec l'agence de publicité, qui réalise matériellement l'annonce pour les journaux après avoir réservé les espaces, doit idéalement se faire par télécopieur dès que l'on a jugé rentable l'investissement de cet appareil. Si le volume d'annonces est assez important, l'agence de publicité pourra éventuellement prêter un télécopieur à son client. L'entreprise à toujours intérêt à passer ses annonces par l'intermédiaire d'une agence : meilleure qualité technique (composition, présentation, personnalisation...), négociation plus efficace avec les supports (l'agence est un interlocuteur plus puissant) et meilleur coût éventuel (notamment compensation lorsqu'il y a « un problème »).

Quelques exemples de courriers-types :

Cas 2 : réponse à une candidature spontanée pouvant intéresser l'entreprise à terme.

Mademoiselle 7-03-85

Nous vous remercions vivement de votre offre de collaboration.
Aucune opportunité ne nous semble pouvoir vous convenir actuellement. L'intérêt de votre expérience nous conduit cependant à conserver votre dossier en vue d'une éventuelle reprise de contact dans les mois à venir.
Dans cet espoir, nous vous prions... Mademoiselle...

N.B. — Quatre touches permanentes, pour le texte et pour Monsieur, Madame, Mademoiselle, ainsi qu'une cinquième touche pour la date du jour.

Cas 8 : suite à réponse à annonce, réponse négative après examen du dossier.

Référence : chef des ventes — 514 7-03-85

Monsieur,

Nous vous remercions vivement de votre offre de collaboration. Après l'avoir examinée avec attention nous ne pensons pas que votre profil ou votre expérience correspondent exactement à ce que nous recherchons.
Nous conservons cependant votre dossier quelque temps pour le cas où de nouvelles perspectives de collaboration se présenteraient. Vous souhaitant de trouver rapidement la situation que vous désirez, nous vous prions...

Cas 13 : lettre d'offre d'emploi à source externe de candidatures.

12-06-85

Objet : offre d'emploi : contrôleur de gestion — 629

Messieurs,

Nous vous informons du lancement d'une offre d'emploi pour notre entreprise et vous adressons ci-joint :

Texte d'annonce
Définition de fonction
X Définition de poste
X Profil recherché

Il nous sera agréable de recevoir par votre intermédiaire des dossiers de candidatures correspondant aux critères de sélection exprimés dans ces documents.
Vous en remerciant à l'avance et restant à votre disposition pour toute précision utile, nous vous prions...

N.B. — Les deux croix sont manuscrites.
— L'on peut ajouter en P.S. manuscrit une information complémentaire, par exemple la plage de rémunération prévue.
— Pour ces deux derniers cas, une touche provisoire pour la référence (en clair et en code) du recrutement en cours.

Chapitre V POUR PROGRESSER

- Précautions à prendre pour utiliser correctement et rentabiliser l'investissement micro-informatique au niveau du recrutement.
- Quelles améliorations à court ou moyen terme ?

1 — Précautions à prendre pour utiliser correctement et rentabiliser l'investissement micro-informatique au niveau du recrutement

1) Savoir entrer... et sortir

Trois causes courantes de mort des bases de données : l'inanition, l'obésité, la sénilité.
L'inanition, si l'organisation définie pour alimenter le système n'est pas rigoureuse, ou pas respectée dans l'entreprise. Le risque est d'autant plus important si cette alimentation est décentralisée.
L'obésité, lorsque les informations entrent en masse et sortent au compte-gouttes. Si chaque campagne de recrutement enrichit la base de cent dossiers, elle ne l'appauvrit que du seul dossier du candidat engagé. Une sélectivité à l'entrée est indispensable.
La sénilité, lorsque la base est alourdie d'un grand nombre d'informations périmées. En fonction de la nature de cette base, des mises à jour périodiques sont nécessaires, ou tout simplement des destructions, pouvant en général être planifiées dès l'entrée.

2) Informatiser à bon escient

Mettre en place un micro-ordinateur est un investissement. Moins rentable qu'une plante verte s'il reste purement décoratif.
Mais introduire ensuite une donnée dans l'ordinateur représente aussi, à une autre échelle, un investissement.
Ce sont des frais d'introduction et de stockage, bien sûr, mais aussi de recherche, recueil, préparation et traitement de la donnée, puis de sa mise à jour, une obligation d'organisation, de rigueur et de discipline dans l'exploitation.
Il faut en être conscient, estimer la valeur utile des informations stockées, éviter d'informatiser à l'excès, rester en manuel si c'est plus rentable.
Le bon équilibre se trouve souvent par tâtonnement.

3) Assurer la confidentialité

Tout individu est sensible au risque de diffusion d'informations personnelles. L'outil informatique favorise cette diffusion par toutes les possibilités de connexions entre bases de données.
On peut s'attendre avec les années à une certaine accoutumance à cet état de fait, et ce qui choque encore aujourd'hui paraîtra sans doute normal demain. L'ordinateur deviendra peu à peu aussi banal que la boîte fichier en bois vernis, et de même pour son contenu.
En attendant, l'utilisation de l'ordinateur pour gérer le recrutement devra se faire avec des garanties de confidentialité : cessibilité sélective des informations, clés de sécurité, destruction automatique après un certain délai, etc.
Par ailleurs chaque collaborateur de l'entreprise a le droit de connaître, sur sa demande, le contenu des informations le concernant stockées en fichiers informatiques.

2 — Quelles améliorations à court ou moyen terme ?

A — La préparation de l'action

1 — Information du candidat sur l'entreprise

Un terminal est installé dans une salle d'attente, le candidat choisit ce qu'il veut comme information :
— Fiche entreprise détaillée.
— Films sur les produits.
— Films sur les usines.
— Présentation de la recherche, élaboration des produits.
— Les circuits commerciaux.
— Le contrôle qualité.
— La fabrication.
— Interviews de responsables de départements.
— Interviews de titulaires de fonctions-types (attaché commercial, chef de produit, contrôleur de gestion, directeur d'agence...).
— ...

Il est possible de faire des montages vidéo (comme cela se pratique déjà) pour ce qui à un caractère permanent ou assez durable (plusieurs années) et d'avoir sur informatique les éléments à durée de vie plus courte (résultats annuels, collections saisonnières...).

2 — Définition de fonction

L'ordinateur peut réclamer au bout d'un certain temps la mise à jour des définitions de fonctions, et menacer de perdre la mémoire si cette mise à jour est éludée.
Ce travail peut être réalisé par des réunions périodiques d'étude des fonctions regroupant des titulaires de ces fonctions, des responsables hiérarchiques et des cadres de personnel.

3 — Définition du poste à pourvoir

La liste-guide de description de poste est communiquée à plusieurs personnes, pour affiner la définition du poste.
Le recrutement en cours est une bonne occasion de faire évoluer les fonctions de l'ensemble du service, y compris le supérieur du poste à pourvoir, par communication de la liste-guide dans le service et discussion avec les personnes en liaison avec le poste à pourvoir.
Une étude de cas pour les candidats finalistes peut être fondée sur la recherche des critères de performances adaptés à cette description de poste, et éventuellement de leurs moyens de mesure.

4 — Détermination des profils

Des éléments sur le profil du supérieur hiérarchique pourraient être également intégrés.

B — La recherche de candidats

1 — Sources internes à l'entreprise

On peut s'attendre à une évolution vers la réduction du nombre de données considérées comme confidentielles, pour aboutir à une transparence totale permettant une décentralisation réelle de la consultation.
Chaque collaborateur peut obtenir sa fiche comme celle de tout autre membre de l'entreprise.
Il peut obtenir la définition détaillée de tous les postes à pourvoir actuellement dans l'entreprise.

2 — Quatre fichiers permanents

L'interconnexion de ces fichiers peut permettre d'identifier les personnes apparaissant dans plusieurs de ces fichiers.

3 — L'annonce et les autres sources externes

La lecture optique permet d'introduire dans l'ordinateur et de restituer l'annonce réelle avec sa présentation agrandie sur l'écran ou au format de parution sur papier.
Les fichiers publics et privés se développent, leur accès est facilité par l'utilisation du Minitel.
L'A.N.P.E. définit des conditions d'accès à ses propres fichiers par les entreprises.

4 — L'annonce sur Minitel

Dès 1984 plusieurs supports de presse et une grande agence de publicité ont utilisé le système Télétel pour diffuser leurs petites annonces, les rendant accessibles à tout utilisateur de Minitel. L'idée est séduisante, l'ensemble du territoire national devant être couvert rapidement et de nombreux centres serveurs étant prévus.
Après quelques mois de rodage, les perspectives de développement de la P.A. d'offre d'emploi sur Minitel nous semblent cependant freinées par plusieurs raisons :

a) La presse écrite se défend et, même si on peut le déplorer, aujourd'hui il n'est pas question d'entamer son quasi monopole de la communication des annonces. Les annonces sur Minitel ne font que doubler des annonces écrites, sont très résumées (pour les encadrées), sans références (elles renvoient au journal).

b) Le système est plus sophistiqué (3 critères de classement) dans l'agence de publicité spécialisée dans l'offre d'emploi que dans les journaux (où l'offre d'emploi ne représente qu'une partie des P.A.). Il reste pauvre dans l'ensemble mais pourrait être perfectionné facilement par un logiciel multicritères bien adapté.

c) La consultation du Minitel reste très limitée : quotidienne pour 5 % des utilisateurs, 2 à 3 fois par semaine pour 10 %. Sans insister sur quelques freins à caractère particulier : coût pour l'utilisateur, rendements très faibles et difficiles à évaluer pour l'annonceur, et un écueil général important : calculés au plus juste pour des raisons de coût, les centres serveurs sont saturés aux heures habituelles de consultation.
Il est encore un peu tôt pour se prononcer. Mais nous avons l'impression que la télématique ne bouleversera pas la petite annonce d'offre d'emploi. Peut-être dans quelques années verrons-nous plutôt les entreprises recrutant beaucoup et en permanence se présenter dans leurs plus beaux atours sur les T.V. privées.

C — La sélection, le choix, l'engagement

1 — Présélection sur dossiers

On peut imaginer l'apparition et le développement de nouvelles techniques de présentation des candidats et de première sélection, faisant appel par exemple à des moyens audiovisuels.
Même dans ce cas, la démarche personnelle écrite (lettre et C.V.) restera probablement indispensable.

2 — Sélection par entretien

Une ou plusieurs méthodes différentes de conduite de l'entretien sont proposées au responsable qui fait son choix en fonction du poste à pourvoir et de son style personnel.
Des études de cas faisant appel aux connaissances professionnelles et à la maturité dans leur fonction des candidats, révèlent leur compétence et leur personnalité aux responsables de l'entreprise participant directement à cette sélection.
Grâce à la micro-informatique, chaque responsable de recrutement peut se monter une méthode personnelle de conduite d'entretien en choisissant, adaptant et ajoutant, par rapport aux idées proposées, tout en respectant les règles de procédure définies comme obligatoires.
Il met au point de même une batterie de cas qui lui semblent significatifs, en fonction de son expérience personnelle et du contexte particulier du service et des postes à pourvoir.

3 — Aides à la décision

Le candidat après être informé sur le poste, choisit lui-même dans une batterie de tests mis à sa disposition, avec applications sur les critères mesurés par chacun, ceux qui lui semblent les plus intéressants et significatifs.
L'ordinateur lui restitue ses résultats sur chaque test en fin d'épreuve. Si les tests doivent être analysés par un spécialiste, l'ordinateur peut fournir les grilles perforées de correction des réponses, et accomplir des tâches de dépouillement.
Sur ce point, le micro-ordinateur peut permettre d'aller beaucoup plus loin en donnant la possibilité, par exemple à des chercheurs d'emploi, d'approfondir en toute liberté la connaissance de leurs personnalité et aptitudes.
Une telle manière de prendre les choses ne pourraient que favoriser les prises de responsabilités au niveau individuel, et serait très utile dans des domaines comme l'orientation, le recrutement, la formation...
Sans compter la réhabilitation des tests au niveau des person-

nes qui trop souvent aujourd'hui les subissent contre leur gré et les considèrent par le fait plutôt comme des pièges ou des sanctions que des aides à leurs propres décisions.

4 — Engagement, contrat, intégration

En ce qui concerne certains postes pour lesquels le marché est très demandeur et par conséquent la concurrence sévère, on peut tirer profit de la rapidité d'exécution de l'ordinateur pour établir la lettre de proposition à l'issue du dernier entretien et la remettre au candidat choisi pour accord immédiat.
Ceci, bien entendu, ne lui retire aucun de ses droits à se désister par la suite, mais peut lui donner une image de dynamisme et d'efficacité de l'entreprise.

Annexes

A. PROGRAMMES DE SUIVI D'UN RECRUTEMENT

- Lancer le recrutement.
- Modifier les durées des tâches restantes.
- Lister les tâches.
- Gérer les tâches.

Ces programmes veulent montrer comment l'utilisation d'un micro-ordinateur peut aider un recruteur à suivre l'évolution de ses recherches.
Conçus et écrits en DBASE II, langage de gestion de fichiers créé, comme FRAMEWORK, par ASHTON-TATE, ces programmes sont facilement adaptables par tout utilisateur de ces langages qui ne demandent pas un apprentissage très poussé.

APPLICATION DE DBASE II

Le gestionnaire de fichier DBASE II nous permet, entre autres d'effectuer les opérations suivantes :

- créer un fichier avec un format d'enregistrement spécifique ;
- sélectionner parmi tous les enregistrements d'un fichier ceux qui répondent à un ou plusieurs critères ;
- modifier une ou plusieurs rubriques des enregistrements ;
- supprimer plusieurs enregistrements sélectivement.

Les ordres DBASE II permettant d'effectuer ces opérations sont :

- create, use, list for..., delete record.

Afin d'illustrer la simplicité de la rédaction des ordres DBASE II, voici quelques exemples de sélection à partir d'un fichier clients, intitulé « clients », où chaque enregistrement comporte les rubriques suivantes :

no:client	code affecté au client
raison:soc	raison sociale
adresse	adresse
cp	code postal
ville	ville ou bureau distributeur
ca:annuel	chiffre d'affaires annuel
mont:cde	montant de la dernière commande.

Voici quelques sélections envisagées :

(a) tous les clients de la région parisienne « petite couronne »
(b) tous les clients ayant un chiffre d'affaires > 500 000 F.
(c) tous les clients dont le montant de la dernière commande est supérieur à 15 000 F ou dont le chiffre d'affaire dépasse 100 000 F et qui se trouve dans Paris intra-muros.

Pour effectuer ces sélections voici les ordres DBASE II :

```
(a) .use clients
    .list for cp="75" .or. cp="92" .or. cp="93" .or. ;
    cp="94"
(b) .use clients
    .list for ca:annuel > 500000
(c) .use clients
    .list for (mont:cde) > 15000 .or.ca:annuel > 100000) ;
    .and. cp="75"
```

Afin de ne pas alourdir les traitements, une entreprise « type » et un recrutement « type » ont été choisis pour illustrer ces programmes. Ce modèle de recrutement possède sa propre série de tâches où chaque tâche a une durée spécifique. Il est aisé, en DBASE II, de modifier ces durées, de supprimer ou d'introduire de nouvelles tâches pour adapter ces programmes à la démarche d'un responsable de recrutement.
Le suivi du recrutement proposé s'articule autour d'un « menu » ou « sommaire » comportant les options suivantes :

- Lancer le recrutement.
- Modifier les durées des tâches restantes.
- Lister les tâches.
- Gérer les tâches.

Chaque option est commentée ci-après.

1 — Lancer le recrutement

Lorsqu'on commence un recrutement, il faut fournir au programme les trois renseignements suivants :

- le code qui est affecté au recrutement,
- la date choisie comme départ du recrutement,
- la date souhaitée pour l'engagement du candidat retenu.

Le code du recrutement sera utilisé comme identifiant commun à tous les fichiers créés pour ce recrutement.
A partir de la date de départ choisie, le programme donne une date d'engagement probable pour chacune des deux hypothèses possibles : un recrutement normal ou un recrutement accéléré.
De même, en fonction de la date d'engagement souhaitée, le programme fournit la date de départ correspondant à chaque hypothèse.
Enfin le responsable est invité à choisir un style de recrutement — normal ou accéléré, sachant qu'il lui est toujours possible, grâce à l'option « MODIFIER » du sommaire, de changer la durée des tâches et/ou de supprimer des tâches propres à l'hypothèse retenue.
Les tâches sont ensuite listées à l'écran, et éventuellement sur papier, en indiquant pour chacune sa durée, ses dates de commencement et d'achèvement probables au plus tôt et au plus tard.

2 — Modifier les durées des tâches restantes

La deuxième option du sommaire permet de modifier la durée d'une tâche restant à effectuer.
(Pour supprimer une tâche, il suffit de lui attribuer une durée « zéro ».)
Chaque tâche à modifier est repérée à l'aide de trois codes :

- CATÉGORIE
- NUMÉRO I
- NUMÉRO J

qui figurent sur la liste des tâches en regard de la désignation.
Chaque fois que la durée d'une tâche restante est modifiée, il faut recalculer toutes les échéances postérieures ; le programme s'en charge automatiquement.

3 — Lister les tâches

Cette opération donne une liste de toutes les tâches effectuées ou restantes avec les dates au plus tôt et au plus tard pour chacune.
Une option permet d'éditer cette liste sur papier en même temps qu'elle est affichée à l'écran : le recruteur conserve ainsi la trace de l'état de son planning de travail.

4 — Gérer les tâches

Une ou deux fois par semaine, ou chaque jour s'il le désire, le responsable peut interroger les fichiers pour connaître l'état de l'avancement du recrutement par rapport au planning.
Le programme présente au responsable les tâches qui doivent être commencées. Ce dernier doit signaler au programme que la tâche va effectivement être entreprise. Sinon la tâche sera représentée systématiquement à chaque suivi, tout risque d'oubli étant ainsi éliminé.
Quant aux tâches déjà commencées mais non terminées, le programme les affiche en indiquant le nombre de jours ouvrables encore disponibles par rapport à la durée initialement prévue ou bien le retard éventuel accumulé.
Tout achèvement de tâche doit être signalé au programme sinon un retard pourrait lui être imputé à tort.
Pour chaque tâche terminée, le programme enregistre les dates de terminaison réelle dans les fichiers afin de donner des éléments pour l'analyse de la conduite de ce recrutement.

fichier PARAM:

```
'C:REC      ','C',004,000
'REC:DEB    ','C',006,000
'REC:ANN    ','C',006,000
'WRK:DEB    ','N',004,000
'WRK:ANN    ','N',004,000
'T:LONG     ','N',004,000
'T:SHORT    ','N',004,000
```

fichier NODELONG:

```
'I          ','C',004,000
'E:START    ','N',004,000
'L:FINISH   ','N',004,000
```

fichier NODESHOR:

```
'I          ','C',004,000
'E:START    ','N',004,000
'L:FINISH   ','N',004,000
```

fichier RECRLONG:

```
'C:REC      ','C',004,000
'CAT        ','C',001,000
'I          ','C',004,000
'J          ','C',004,000
'LIBELLE    ','C',030,000
'DUREE      ','N',004,000
'C:FAIRE    ','C',001,000
'DUR:REST   ','N',004,000
'DUR:APREV  ','N',004,000
'E:START    ','N',004,000
'L:START    ','N',004,000
'E:FINISH   ','N',004,000
'L:FINISH   ','N',004,000
'CLE        ','C',011,000
'DATE:DEB   ','C',006,000
'DATE:FIN   ','C',006,000
```

fichier RECRSHOR:

```
'C:REC      ','C',004,000
'CAT        ','C',001,000
'I          ','C',004,000
'J          ','C',004,000
'LIBELLE    ','C',030,000
'DUREE      ','N',004,000
'C:FAIRE    ','C',001,000
'DUR:REST   ','N',004,000
'DUR:APREV  ','N',004,000
'E:START    ','N',004,000
'L:START    ','N',004,000
'E:FINISH   ','N',004,000
'L:FINISH   ','N',004,000
'CLE        ','C',011,000
'DATE:DEB   ','C',006,000
'DATE:FIN   ','C',006,000
```

fichier CALEND:

```
'DAT        ','C',006,000
'QUALITE    ','N',001,000
'WRK        ','N',004,000
```

fichier LGMOIS:

```
'MOIS       ','C',002,000
'LGMOIS     ','N',002,000
```

```
*                                                commence.prg
*
restore from vital
erase
set talk off
store 0 to again
if file("p&mc:rec") = T
? "Ce recrutement est déjà en cours, utiliser MODIFIER "
? "                        pour changer certaines étapes"
store 1 to again
wait
erase
return
endif file exists
*
use param
store t:long  to mt:long
store t:short to mt:short
copy stru to p&mc:rec
select primary
use p&mc:rec
append blank
replace c:rec with mc:rec
store mdate:j to mdate:d
store "860101" to mdate:a
à 10,25 say "date de DEPART      choisie " get mdate:d
à 12,25 say "date d'ENGAGEMENT souhaitée " get mdate:a
read
select secondary
use calend index idat
find &mdate:d
*
 do while wrk = 0
 skip
 enddo wrk = 0
store dat to mdate:d
store wrk to mwrk:d
*
find &mdate:a
*
 do while wrk = 0
 skip
 enddo wrk = 0
store dat to mdate:a
store wrk to mwrk:a
*
select primary
replace wrk:deb with mwrk:d
replace rec:deb with mdate:d
*
store mwrk:d+mt:long  to tma:long
store mwrk:d+mt:short to tma:short
store mwrk:a-mt:long  to tmd:long
store mwrk:a-mt:short to tmd:short
store str(tma:long,4)  to sma:long
store str(tma:short,4) to sma:short
store str(tmd:long,4)  to smd:long
store str(tmd:short,4) to smd:short
select secondary
use calend index iwrk
find "&sma:long"
store dat to ma:long
```

```
find "&sma:short"
store dat to ma:short
find "&smd:long"
store dat to md:long
find "&smd:short"
store dat to md:short
erase
store "N" to mhyp
à  3,29 say "DEPART FIXE"
à  5,15 say "HYPOTHESE     date départ            DATE ENGAGEMENT"
à  7,15 say "N O R M A L  "
à  7,30 say mdate:d
à  7,52 say ma:long
à  9,15 say "  accéléré   "
à  9,30 say mdate:d
à  9,52 say ma:short
à 14,29 say "ARRIVEE FIXEE"
à 16,15 say "HYPOTHESE     DATE DEPART            date engagement"
à 18,15 say "N O R M A L  "
à 18,30 say md:long
à 18,52 say mdate:a
à 20,15 say "  accéléré   "
à 20,30 say md:short
à 20,52 say mdate:a
à 22,5  say "HYPOTHESE NORMALE/accélérée (N/A) ?"  get mhyp
read
*
select primary
if !(mhyp) <> "A"
use nodelong
else
use nodeshor
endif
*
copy to node&mc:rec
index on i to inod&mc:rec
*
  if !(mhyp) <> "A"
  store tma:long to wrk:xxx
  store ma:long  to rec:xxx
  use recrlong
  else
  store tma:short to wrk:xxx
  store ma:short  to rec:xxx
  use recrshor
  endif mhyp <> "A"
*
  copy to recr&mc:rec
use recr&mc:rec
index on i to ifor&mc:rec
index on j to irev&mc:rec
*
select primary
use p&mc:rec
replace rec:ann with rec:xxx
replace wrk:ann with wrk:xxx
*
release all
use
*
return
```

```
*                                    modifier.prg
*
restore from vital
erase
store 0 to fin
*
use recr&mc:rec
repl all cle with cat+i+j
index on cle to icle
use recr&mc:rec index icle
*
do while fin = 0
store " " to mcat
store "0000" to mi
store "0000" to mj
store "          " to nn
erase
à  4,20 say "Identifier l'ACTION "
à  6,23 say "CATEGORIE " get mcat
à  7,23 say "NUMERO I  " get mi
à  8,23 say "NUMERO J  " get mj
à 12,23 say "(Retour Chariot pour terminer)"
read
store mcat+mi+mj to nn
if mcat = " "
store 1 to fin
endif mcat = " "
*
find &nn
if # = 0
à 10,35  say "Action Inconnue "
à 12,35  say " - utiliser LISTER pour voir les numéros "
store 1 to fin
return
endif #=0
IF LIBELLE <> "DUMMY" .and. # <>  0
store 1 to ok
else store 0 to ok
endif LIBELLE <> DUMMY
*
if ok = 1 .and. date:fin <>  " "
à  5,25 say "Action deja terminée"
return
endif TERMINE
*
if ok = 1 .and. date:fin = " "
store str(#,5) to n
erase
store c:faire to mc:faire
à  3,20 say "A C T I O N"
à  5,20 say cat
à  5,22 say i
à  5,27 say j
à  5,32 say libelle
à  9,20 say "DUREE       " get duree
à  9,38 say "(jours et heures)"
à 11,20 say "A FAIRE     " get c:faire
à 11,38 say "   (O)ui / (N)on / (P)eut-etre   "
read
 if !(mc:faire) ="O" .and. !(c:faire) <> "O"
 à 15,2  say "EN PRINCIPE C'EST OBLIGATOIRE  : "
 à 16,23 say "CONFIRMER (C)  "
 wait to att
```

```
   IF !(ATT) <> "C"
   replace c:faire with "O"
   endif att < > "C"
  endif c:faire = "O"
  if !(c:faire) = "N"
  replace duree with 0, dur:rest with 0
  ELSE
  repl c:faire with !(c:faire)
  endif c:faire = "N"
ENDIF  OK = 1  and DATE:FIN = " "
enddo
do pertcalc
return
*                              lister.prg
*
restore from vital
use p&mc:rec
store wrk:deb to mwrk:d
use
erase
*
store "N" to prt
à 10,12 say "SUR PAPIER ? (O/N) " get prt
read
 if !(prt) = "O"
 set format to print
 store 32 to tenmax
 else
 set format to screen
 store 16 to tenmax
 endif !(prt) = "O"
*
erase
set talk off
store 3 to l1
select secondary
use calend index iwrk
select primary
use recr&mc:rec index ifor&mc:rec
go top
*
do while .not. eof
erase
à  1,0  say "C N° I N° J ACTION"
à  1,38 say " DUREE DEB__tot DEB_tard FIN__tot FIN_tard"
*            12345678901234567890123456789012345678901234567890
store 0 to ten
do while .not. eof .and. ten < tenmax
*
if duree <> 0 .and. libelle <> "DUMMY"
store 1+ten to ten
store ten+l1 to l1
store str(l1,3) to lig
*
store e:start to wdd
do realdate
store ddAB to estAB
store l:start to wdd
do realdate
store ddAB to lstAB
store e:finish to wdd
do realdate
```

```
store ddAB to efinAB
store l:finish to wdd
do realdate
store ddAB to lfinAB
*
*
à &lig,0  say cat
à &lig,2  say i
à &lig,7  say j
à &lig,12 say $(libelle,1,27)
à &lig,40 say duree
à &lig,45 say estAB
à &lig,54 say lstAB
à &lig,63 say efinAB
à &lig,72 say lfinAB
endif duree <> 0 .and. libelle <> "DUMMY"
*
select primary
skip
enddo .not. eof .and. ten < tenmax
? " "
 set format to screen
accept "(Retour chariot pour la suite)" to xxx
 if !(prt) = "O"
 set format to print
 else
 set format to screen
 endif prt = "O"
enddo .not. eof
set format to screen
use
return



*                    gestion.prg
*
*
restore from vital
*
store "O" to x
erase
use p&mc:rec
store wrk:deb to mwrk:d
store wrk:ann to mwrk:a
*
select secondary
use calend index iwrk
select primary
use recr&mc:rec index ifor&mc:rec
go top
*
do while .not. eof
if date:fin = " "
erase
store duree to mduree
store e:start+mwrk:d  to westAB
store l:finish+mwrk:d to wlfinAB
*
*
store wlfinAB-mwrk:j to jrestfin
store westAB-mwrk:j  to jrestdeb
```

```
*
select secondary
use calend index iwrk
store str(westAB,4) to ww
find "&ww"
store dat to estAB
store str(wlfinAB,4) to ww
find "&ww"
store dat to lfinAB
*
*
select primary
*
erase
à  7,20 say "C ...I ...J ACTION "
à  8,20 say cat
à  8,22 say i
à  8,27 say j
à  8,32 say libelle
à 10,14 say "RESTANTES       DATE     RESTANTES       DATE          "
à 11,14 say " (retard)       début     (retard)       fin           "
à 12,2  say "PREVISIONS"
*             23456789 123456789 123456789 123456789 123456789 123456789
à 12,29 say estAB
à 12,39 say str(mduree,4)
à 12,52 say lfinAB
*
à 14,2  say "REALISATION"
*             23456789 123456789 123456789 123456789 123456789 123456789
 if date:deb = " "
   if jrestdeb < 0
   store -jrestdeb to mm
   à 14,16 say "("
   à 14,17 say str(mm,3)
   à 14,20 say ")"
   else
   store jrestdeb to mm
   à 14,17 say str(mm,3)
   endif jrestdeb < 0
à  14,28 get date:deb
read
else
à  14,29 say date:deb
  if jrestfin < 0
  store -jrestfin to mm
  à 14,39 say "("
  à 14,40 say str(mm,3)
  à 14,43 say ")"
  else
  store jrestfin to mm
  à 14,40 say str(mm,3)
  endif jrestfin < 0
à 14,51 get date:fin
read
endif date:deb = " "
*
 if jrestdeb > 0
à 20,5  say "  TOUTES LES TACHES RESTANTES A PARTIR D'ICI "
à 21,5  say "  PEUVENT ETRE COMMENCEES PLUS TARD "
à 22,5  say "  VOULEZ-VOUS ARRETER ici ? (O/N) " get x
read
  if !(x) <> "N"
```

```
  do while .not. eof
  skip
  enddo .not. eof
  endif x <> "N"
 endif jrestdeb > 0
*
endif date:fin =  " "
skip
*
enddo .not. eof
use
return



*                              realdate.prg
select secondary
store wdd+mwrk:d to wrkAB
store str(wrkAB,4) to wddAB
find "&wddAB"
store dat to ddAB
* disp memo
return



*                                 pertcalc.prg
*
restore from vital
erase
set talk off
select primary
use node&mc:rec index inod&mc:rec
go top
replace e:start with 0
SKIP
*  first node is ZERO
store 0 to fin
*    BEGINS HERE
do while fin = 0
store p.i  to n
store 0 to maxim
store 0 to fin2
select secondary
use recr&mc:rec index irev&mc:rec
find &n
 do while s.j=n .and. fin2 =0
 if s.j = n
 store s.i     to mi
 store s.duree to mduree
 select primary
 use node&mc:rec index inod&mc:rec
 find &mi
*
store p.e:start+mduree to mc
  if mc > maxim
  store mc to maxim
  endif mc > maxim
```

```
 endif s.j = n
select secondary
skip
  if eof
  store 1 to fin2
  endif eof secondary recr&mc:rec
*
 enddo s.j
*
select primary
use node&mc:rec index inod&mc:rec
find &n
repla p.e:start with maxim
*
*
 if n <> "0999"
select primary
 skip
 else
 store 1 to fin
 endif n <> "0999"
enddo  FIN = 0
*
*
*
*                                calcpert.prg
*
*                               i.e.  BACKWARDS
erase
set talk off
*
store "0999" to no:engage
select primary
use node&mc:rec index inod&mc:rec
store "N" to rep
find &no:engage
replace l:finish with maxim
SKIP -1
*  last  node is FINAL VALUE
store 0 to fin
*    BEGINS HERE
do while fin = 0
store p.i  to n
store 99999 to minim
select secondary
use recr&mc:rec index ifor&mc:rec
store 0 to fin2
find &n
do while s.i=n .and. fin2 = 0
 if s.i = n
 store s.j     to mj
 store s.duree to mduree
 select primary
 use node&mc:rec index inod&mc:rec
 find &mj
 store p.l:finish-mduree to mc
  if mc < minim
  store mc to minim
  endif mc < minim
 endif s.i = n
 select secondary
 skip
```

```
 if  eof
 store 1 to fin2
 endif  eof secondary recr&mc:rec
*
 enddo s.i
*
select primary
use node&mc:rec index inod&mc:rec
find &n
repla p.l:finish with minim
*
*
 if n <> "0001"
select primary
 skip -1
 else
 store 1 to fin
 endif n <> "0001"
enddo  FIN = 0
do termcalc
*
return
```

```
*                              termcalc.prg
*
*
erase
set talk off
select secondary
use node&mc:rec index inod&mc:rec
select primary
use recr&mc:rec index ifor&mc:rec
go top
*
do while .not. eof
store p.i to mi
select secondary
find &mi
 if # = 0
 ? "no find"
 disp memo
 wait
 endif
store s.e:start to me:start
store s.l:finish to ml:finish
*
*
select primary
do while .not. eof .and. p.i = mi
replace p.e:start  with me:start
replace p.e:finish with me:start+p.duree
skip
enddo p.i=mi  .and. .not. eof
enddo .Not. eof primary
select primary
use recr&mc:rec index irev&mc:rec
go top
*
```

```
do while .not. eof
store p.j to mi
select secondary
find &mi
 if # = 0
 ? "no find"
 disp memo
 wait
 endif
store s.e:start to me:start
store s.l:finish to ml:finish
*
select primary
do while .not. eof .and. p.j = mi
replace p.l:finish with ml:finish
replace p.l:start  with ml:finish-p.duree
 if duree= 0
 replace date:fin with "DONE"
 endif
skip
enddo p.j=mi .and.  .not. eof
enddo .Not. eof primary
return
*                                crcal.prg
erase
? "ATTENTION "
? chr(7)
? " "
? "La création du calendrier peut prendre "
?.     "        jusqu'à 20 minutes de temps ordinateur ... patience ! "
? " C'est parti...  "
set talk off
select primary
use calend
store 2 to d
store 85 to a
*
do while a<90
if a = 88 .or. a = 92 .OR. a = 96 .or. a = 00
store 1 to leap
else
store 0 to leap
endif
store str(a,2) to a1
store 1 to m
*
do while m < 13
select seconda
use lgmois index imois
 if m < 10
 store "0"+str(m,1) to m1
else
 store str(m,2) to m1
endif
find &m1
*
store lgmois to lm
 if m = 2
store leap+lm to lm
endif
store 1 to j
select primary
```

```
*
do while j <=lm
 if j < 10
 store "0"+ str(j,1) to j1
else
 store str(j,2) to j1
endif
store a1+m1+j1 to date
*  ? date
append blank
replace dat with date, qualite with d
store d+1 to d
 if d > 7
 store 1 to d
 endif
store j+1 to j
enddo  j
store m+1 to m
enddo  m
store a+1 to a
enddo  a
use calend
replace all qualite with 8 for $(dat,3,4)="0101" .or. $(dat,3,4)="0501"
replace all qualite with 8 for $(dat,3,4)="0508" .or. $(dat,3,4)="0714"
replace all qualite with 8 for $(dat,3,4)="0815" .or. $(dat,3,4)="1101"
replace all qualite with 8 for $(dat,3,4)="1111" .or. $(dat,3,4)="1225"
? "Il ne reste que les lundis de Paques,  Ascensions &  lundis de Pentecote
? "  et les ponts propres à chaque Entreprise"
?  " à placer  sur chaque année"
? " ET APRES et seulement  après - faire CRWORK qui "
? " numerote les jours non-fériés "
index on dat to idat
use calend index idat
find 850408
replace qualite with 8
skip 38
replace qualite with 8
skip 11
replace qualite with 8
find 860331
replace qualite with 8
skip 38
replace qualite with 8
skip 11
replace qualite with 8
find 870420
replace qualite with 8
skip 38
replace qualite with 8
skip 11
replace qualite with 8
find 880404
replace qualite with 8
skip 38
replace qualite with 8
skip 11
replace qualite with 8
find 890327
replace qualite with 8
skip 38
replace qualite with 8
skip 11
```

```
replace qualite with 8
* EASTER   Monday 1990 = 23 april
? "Paques, Ascension et Pentecote sont fails "
? " à vous de compléter avec les ponts ....."
? " ou bien d'accepter un léger décalage lors des résultats ..."
list
use
release a, m, j, d, lm, leap, d, ai, mi, j1
return

*                              crwork.prg
erase
store 1 to cpt
use calend
go top
do while .not. eof
if qualite > 5
store 0 to work
else
store cpt to work
store 1+cpt to cpt
endif
replace wrk with work
skip
enddo
list
release cpt, work
return
```

```
STRUCTURE FOR FILE:  ACTION.DBF
NUMBER OF RECORDS:   00055
DATE OF LAST UPDATE: 02/23/85
PRIMARY USE DATABASE
FLD       NAME       TYPE WIDTH   DEC
001      C:REC         C    004
002      CAT           C    001
003      I             C    004
004      J             C    004
005      LIBELLE       C    030
006      DUREE         N    004
007      C:FAIRE       C    001
008      DUR:REST      N    004
009      DUR:APREV     N    004
010      E:START       N    004
011      L:START       N    004
012      E:FINISH      N    004
013      L:FINISH      N    004
014      CLE           C    011
015      DATE:DEB      C    006
016      DATE:FIN      C    006
** TOTAL **              00096
00001         1  0001 0010 DUMMY DEPART                          0  0
0     0     0     0     0     0 1   0  10
00002         1 0010 0020 INFORMATIONS SUR L'ENTREPRISE         1  0
1     0     0     0     0     0 1  10  20
00003         1  0010 0030 DEFINITION DE LA FONCTION            1  0
1     0     0     0     0     0 1  10  30
00004         1 0010 0040 DEFINITION DU POSTE                   1  0
1     0     0     0     0     0 1  10  40
00005         1  0010 0050 DEFINIR LES PROFILS ADAPTABLES       1  0
1     0     0     0     0     0 1  10  50
00006         1 0020 0050 DUMMY                                 0  0
0     0     0     0     0     0 1  20  50
00007         1  0030 0050 DUMMY                                0  0
0     0     0     0     0     0 1  30  50
00008         1 0040 0050 DUMMY                                 0  0
0     0     0     0     0     0 1  40  50
00009         2  0050 0060 CONCOURS INTERNE                    60  P
60     0     0     0     0     0 2  50  60
00010         2 0050 0070 CABINET RECHERCHE                    30  P
30     0     0     0     0     0 2  50  70
00011         2  0050 0080 APEC                                 20  P
20     0     0     0     0     0 2  50  80
00012         2 0050 0090 ECOLES                               20  P
20     0     0     0     0     0 2  50  90
00013         2  0050 0100 ANPE                                 15  0
15     0     0     0     0     0 2  50 100
00014         2 0050 0110 RELATIONS INDIRECTES                 15  P
15     0     0     0     0     0 2  50 110
00015         2  0050 0120 ORGANISMES PROFESSIONNELS           20  P
20     0     0     0     0     0 2  50 120
00016         2 0050 0130 DEMANDES D'EMPLOIS PRESSE             7  0
7     0     0     0     0     0 2  50 130
00017         2  0050 0140 RELATIONS  DIRECTES                 10  P
10     0     0     0     0     0 2  50 140
00018         2 0050 0150 FICHIER COLLABORATEURS                5  P
5     0     0     0     0     0 2  50 150
00019         2  0050 0160 FICHIER STAGIAIRES                   7  0
```

```
7     0     0     0     0     0 2  50 160
00020       2 0050 0170 FICHIER INTERIMAIRES                    7  P
7     0     0     0     0     0 2  50 170
00021       2  0050 0180 FICHIER RECHERCHES ANTERIEURES         7  O
7     0     0     0     0     0 2  50 180
00022       2 0050 0190 FICHIER CANDIDATURE SPONTANEE           7  O
7     0     0     0     0     0 2  50 190
00023       2  0050 0200 CHOIX & RESERVATION SUPPORTS          10  P
10     0     0     0     0     0 2  50 200
00024       2 0050 0210 REALISATION ANNONCE                     2  O
2     0     0     0     0     0 2  50 210
00025       2  0060 0210 DUMMY                                  0  O
0     0     0     0     0     0 2  60 210
00026       2 0070 0210 DUMMY                                   0  O
0     0     0     0     0     0 2  70 210
00027       2  0080 0210 DUMMY                                  0  O
0     0     0     0     0     0 2  80 210
00028       2 0090 0210 DUMMY                                   0  O
0     0     0     0     0     0 2  90 210
00029       2  0100 0210 DUMMY                                 0  O
0     0     0     0     0     0 2 100 210
00030       2 0110 0210 DUMMY                                   0  O
0     0     0     0     0     0 2 110 210
00031       2  0120 0210 DUMMY                                 0  O
0     0     0     0     0     0 2 120 210
00032       2 0130 0210 DUMMY                                   0  O
0     0     0     0     0     0 2 130 210
00033       2  0140 0210 DUMMY                                 0  O
0     0     0     0     0     0 2 140 210
00034       2 0150 0210 DUMMY                                   0  O
0     0     0     0     0     0 2 150 210
00035       2  0160 0210 DUMMY                                 0  O
0     0     0     0     0     0 2 160 210
00036       2 0170 0210 DUMMY                                   0  O
0     0     0     0     0     0 2 170 210
00037       2  0180 0210 DUMMY                                 0  O
0     0     0     0     0     0 2 180 210
00038       2 0190 0210 DUMMY                                   0  O
0     0     0     0     0     0 2 190 210
00039       2  0200 0210 DUMMY                                 0  O
0     0     0     0     0     0 2 200 210
00040       2 0210 0220 AFFICHAGE LIEU PUBLIC                   5  O
0     0     0     0     0     0 2 210 220
00041       2  0210 0230 AFFICHAGE INTERNE                      7  O
0     0     0     0     0     0 2 210 230
00042       2 0210 0240 REDACTION ANNONCE PRESSE                1  P
1     0     0     0     0     0 2 210 240
00043       2  0220 0240 DUMMY                                  0  O
0     0     0     0     0     0 2 220 240
00044       2 0230 0240 DUMMY                                   0  O
0     0     0     0     0     0 2 230 240
00045       2  0240 0250 ANNONCE PRESSE                        10  O
0     0     0     0     0     0 2 240 250
00046       3 0250 0260 SELECTION DOSSIERS                      2  O
2     0     0     0     0     0 3 250 260
00047       3  0260 0270 CONVOCATIONS                           2  O
2     0     0     0     0     0 3 260 270
00048       3 0270 0280 PREMIERS ENTRETIENS                     7  O
0     0     0     0     0     0 3 270 280
00049       3  0280 0290 ENTRETIENS COMPLEMENTAIRES             5  O
5     0     0     0     0     0 3 280 290
00050       4 0290 0300 DECISION                                5  O
```

```
5     0     0     0     0     0 4 290 300
00051         4  0300 0310 ENGAGEMENT & CONTRAT                5  0
5     0     0     0     0     0 4 300 310
00052         4 0310 0320 PREAVIS                              60  0
60     0     0     0     0     0 4 310 320
00053         4  0320 0330 ENTREE EN FONCTION                  60  0
60     0     0     0     0     0 4 320 330
00054         4 0330 0340 ESSAI                                60  0
60     0     0     0     0     0 4 330 340
00055         4  0340 0999 DUMMY  ARRIVEE                       0  0
0     0     0     0     0     0 4 340 999
```

```
STRUCTURE FOR FILE:  CALEND.DBF
NUMBER OF RECORDS:   01826
DATE OF LAST UPDATE: 06/17/85
PRIMARY USE DATABASE
FLD        NAME       TYPE WIDTH    DEC
001      DAT           C     006
002      QUALITE       N     001
003      WRK           N     004
** TOTAL **              00012

STRUCTURE FOR FILE:  LGMOIS.DBF
NUMBER OF RECORDS:   00012
DATE OF LAST UPDATE: 06/05/85
PRIMARY USE DATABASE
FLD        NAME       TYPE WIDTH    DEC
001      MOIS          C     002
002      LGMOIS        N     002
** TOTAL **              00005
00001  01  31
00002  02  28
00003  03  31
00004  04  30
00005  05  31
00006  06  30
00007  07  31
00008  08  31
```

B. EXEMPLES DE FICHES D'INFORMATION

- Informations sur l'entreprise (Lemercier)
- Informations sur l'entreprise (Hercules)
- Informations sur le poste (fiche n° 1)
- Informations sur le poste (fiche n° 2)

informations sur l'entreprise

Lemercier

IDENTITE

Société LEMERCIER

Société anonyme au capital de 1.237.000 Francs

Siège: Boulevard Ney 87000 Limoges.

Filiale du groupe BRUNEL, 30 rue Duval à Paris, dont elle est une des principales entreprises de distribution.

ORIGINE

Créée en 1880, cette entreprise a été reprise par la société Distribution Directe à laquelle BRUNEL a racheté une majorité en septembre 1980. BRUNEL est un groupe d'une vingtaine de PME rassemblées progressivement depuis près de quarante ans par son fondateur, Monsieur Albert GARCIN. Dans le domaine de l'exploitation et du négoce du bois, ainsi que dans sa distribution et celles des différents matériaux pour le bâtiment, BRUNEL dépasse aujourd'hui un milliard de Francs de C.A.

VOCATION

LEMERCIER achète et revend les matériaux de gros-oeuvre et second-oeuvre utilisés dans le bâtiment, s'inscrivant ainsi parfaitement dans la vocation du groupe BRUNEL:

. Produire le bois par l'exploitaion de concessions (Afrique et Europe)

. Réaliser sa première transformation (Afrique et Europe)

. En assurer le négoce au niveau international (Asie, Afrique, Europe et Amérique du Nord)

. L'importer en France et le commercialiser directement auprès des gros utilisateurs

. Le distribuer à travers un reseau de diffusion de matériaux pour le bâtiment.

IMPLANTATION

. Siège à Limoges dans la zone industrielle

. 10 agences de distribution en Vienne, Haute-Vienne, Creuse et Indre.

EFFECTIFS

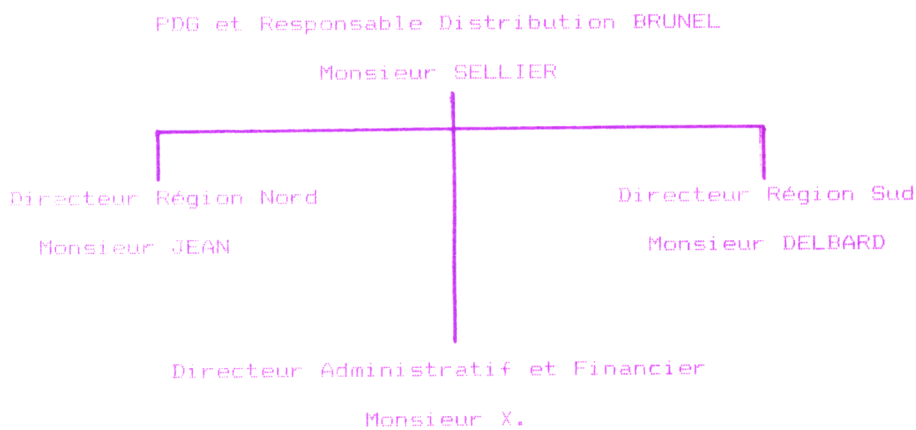
Au total 105 personnes dont

. 12 à la Direction des services généraux au siège à Limoges

. 88 dans les Agences qui comprennent 9 à 19 collaborateurs selon leur importance.

L'agence-type comprend un chef d'agence, un ou plusieurs ATC et vendeurs, un responsable d'exploitation ou chef de cour, un ou deux employés administratifs et trois à douze ouvriers d'exploitation.

ORGANIGRAMME



PRODUITS

Les produits, très diversifiés, représentent près de 20.000 références et sont répartis en trois familles:

. Gros-oeuvre (matériaux, assainissement)

. Bois et dérivés (panneaux, isolation, menuiseries)

. Sanitaire et décoration.

MARCHES

La clientèle est également diversifiée, le C.A. se répartissant ainsi:

- Entreprises TCE, Artisans : 55 %
- Grand public, particuliers : 25 %
- Entreprises industrielles : 15 %
- Administrations et divers : 5 %

RESULTATS

Après un résultat légèrement négatif en 1983, LEMERCIER a été vigoureusement redressée en 1984, avec un C.A. de 146 millions de francs et un bénéfice avant impôt de 2,3 millions de Francs.

informations sur l'entreprise

HERCULES

IDENTITE

HERCULES FRANCE S.A.

44 avenue de Chatou, 92508 RUEIL MALMAISON

ORIGINE

HERCULES FRANCE est la filiale française, fondée en 1972, du groupe chimique multinational HERCULES Inc., Wilmington(USA), créé en 1912.

VOCATION

Le groupe fabrique et distribue une gamme étendue et diversifiée de produits chimiques spécialisés destinés aux industries les plus variées.

IMPLANTATION

80 usines dans 30 pays, dont la France:

. Alizay, près de Rouen, première usine européenne de production de CMC purifiée avec une capacité de 20.000 tonnes/an (vient d'être doublée en septembre 1984).

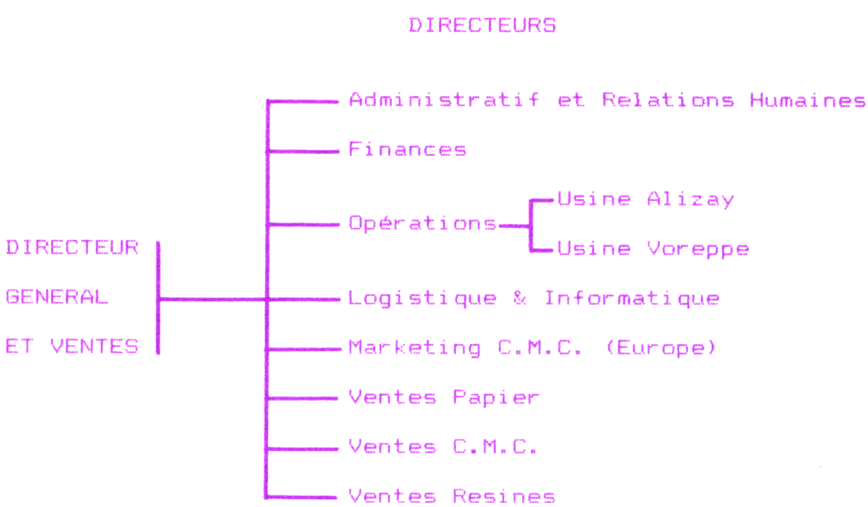
. Voreppe, près de Grenoble, pour la production d'adjuvants pour l'industrie papetière.

EFFECTIFS

24.000 personnes dans le monde, 340 en France dont 90 au siège (Direction, services administratifs, financiers et commerciaux), 225 à Alizay et 25 à Voreppe.

HERCULES

ORGANIGRAMME



PRODUITS

. Dérivés de la cellulose, dont la CMC carboxyméthylcellulose (leader mondial)

. Produits pour le papier (leader mondial)

. Dérivés de la colophane (leader mondial)

. Produits pour les industries alimentaires

. Produits pour le traitement des eaux

. Produits pour l'industrie du caoutchouc

. Films

. Fibres de carbone (leader mondial)

. Carburants solides pour les industries aérospatiales et militaires.

MARCHES

Les marchés sont très diversifiés, les spécialités HERCULES étant souvent des produits de base utilisables dans toutes les industries: pharmaceutiques, alimentaires, cosmétiques, bâtiment, peinture, pape-

trie, textile, caoutchouc, forages pétroliers, emballage, aérospatiale, armée, éléctronique, automobile, films et bandes magnétiques, reprographie ...

RESULTATS

Près de 3 milliards de dollars US de CA dans le monde. (Bénéfice net 200 millions). En France 500 millions de Francs en 1985 dont 40 % environ à l'exportation (CMC essentiellement).

informations sur le poste

Fiche n° 1

TITRE DU POSTE

Délégué Régional Nord (59 et 62 dans un premier temps puis 80, 02, 60, 51, 08 et appui en Belgique francophone).

MOTIF DU RECRUTEMENT

Développement de l'activité par renforcement de l'équipe et meilleure exploitation d'un secteur à fort potentiel.

POSITION DANS LA STRUCTURE

Directement rattaché au Directeur Commercial à qui il rend compte de son activité

. verbalement chaque semaine au téléphone et sur le terrain deux fois par mois,

. par un rapport d'activité deux fois par mois et un rapport de synthèse mensuel.

Fonctionnellement rattaché au Directeur Technique dont il bénéficie de l'appui.

MISSION ET RESPONSABILITES

. Responsabilité directe d'un objectif de chiffre d'affaires concerté avec la Direction Commerciale.

. Développement de la connaissance du produit auprès des grands prescripteurs, notamment:

_ B.E. thermiques et engineering,

_ services techniques des grandes administrations,

_ architectes.

. Animation et développement d'un reseau de négociants distributeurs, le plus souvent spécialistes en matériels thermiques: informa-

tions des personnel techniques et commerciaux, tournées conjointes avec les attachés commerciaux, suivi commandes et stocks, organisation de réunions d'installateurs et prescripteurs...

. Recherche et suivi d'affaires importantes traitées en direct impliquant des contacts à tous niveaux auprès de différents intervenants:

_ prescripteurs,

_ décideurs,

_ installateurs.

. Remontée de toutes informations susceptibles de contribuer à l'élaboration de la stratégie commerciale de l'entreprise, ou utiles au bon déroulement des opérations sur les autres régions.

SYNTHESE SUR LE POSTE

Prise en charge complète du développement d'un secteur avec l'assistance directe du Directeur Commercial et du Directeur Technique et l'appui de la fonction promotion et des campagnes publicitaires.

informations sur le poste

Fiche n° 2

TITRE DU POSTE

Directeur de Production

MOTIF DU RECRUTEMENT

Mouvement interne préparant un départ en retraite.

POSITION DANS LA STRUCTURE

Reporte au Directeur de l'usine et en fonctionnel au Directeur des Opérations, est en relation avec les différents services de l'usine, dirige 165 personnes (dont 25 ingénieurs et techniciens).

MISSIONS ET RESPONSABILITES

Mission générale:

Assume l'entière responsabilité de la production dans le meilleur rapport sécurité-qualité-délais-coûts.

Missions particulières:

1 - Définition des programmes de production

Traduit les programmes de ventes en programmes de production.

Ces programmes tiennent compte de la politique à long terme de l'entreprise, des objectifs de ventes et des capacités de production des deux chaines.

Coordonne l'ordonnancement, le lancement et les méthodes.

Etablit les budgets de la production.

2 - Gestion de la production:

Le Directeur de la production connait l'outil de fabrication et en assure le meilleur emploi pour fabriquer les produits.

Informations sur le poste

Met en oeuvre les moyens nécessaires à la réalisation des programmes de fabrication.

Fait respecter les délais prévus.

Surveille les standards de qualité.

Contrôle le coût des fabrications.

Définit les méthodes les plus appropriées en collaboration avec les autres services:

- amélioration des temps,
- économie de matière et d'énergie,
- rendement des équipes.

S'assure de l'approvisionnement en matières premières.

Participe à l'élaboration des normes de qualité et en contrôle l'application.

Propose tout moyen susceptible d'améliorer la qualité des produits en tenant compte du prix de revient.

Reste informé de l'évolution des machiens, des équipements, des techniques et des procédés de fabrication, étudie et recommande toute modification susceptible d'accroitre la productivité et d'améliorer les conditions de travail et de sécurité.

En coopération avec les services de recherche et d'ingénierie, met en exploitation les procédés nouveaux, en contrôle les résultats, en évalue les coûts, trouve les causes des difficultés rencontrées et réalise les actions correctives.

3 - Gestion du Personnel:

Afin de réaliser les programmes de fabrication, le Directeur de production anime, coordonne et contrôle l'action des hommes de son unité.

Prévoit la formation de son personnel, assure l'élèvement du

niveau moyen de qualification face aux nouvelles technologies et réalise une appréciation annuelle.

Participe au recrutement de son personnel, répartit au mieux les hommes entre les différents postes de travail.

Supervise les règles générales du fonctionnement en continu.

Participe à la politique de rémunération.

Veille au maintien d'un bon climat social et règle les conflits éventuels.

4 - Sécurité:

Le Directeur de production est responsable de la sécurité de ses installations et de son personnel.

Son action de prévention est importante: il contrôle l'état des machines, l'organisation des postes de travail.

Il met en oeuvre tout moyen propre à prévenir les accidents.

SYNTHESE SUR LE POSTE

Ce poste represente aujourd'hui une large responsabilité sur les plans humains et techniques avant de déboucher sur un projet d'extension de l'usine que le Directeur de Production définira et conduira avec le Directeur de l'usine et le Directeur des opérations.

Achevé d'imprimer
par Corlet, Imprimeur, S.A.
14110 Condé-sur-Noireau

N° d'Éditeur : 643
N° d'Imprimeur : 6267
Dépôt légal : septembre 1985
Imprimé en France

L'assistance par ordinateur apporte un support « technique » décisif aux disciplines qui l'ont adoptée.

Dans le cas du recrutement, traitement d'informations plus nombreuses, simplification des tâches administratives, gain de temps dans l'action et rigueur dans l'organisation sont des progrès manifestes, en efficacité et même en qualité.

Ce nouvel outil de recrutement va plus loin : par la décentralisation de l'action, il favorise une délégation des responsabilités humaines dans la hiérarchie opérationnelle.

Ce livre analyse avec rigueur la démarche générale du recrutement et les opérations pouvant être informatisées : préparation de l'action, recherche des candidats, sélection, ainsi que les précautions de mise à jour et de confidentialité à prendre. Un programme de suivi du recrutement en D — Base II complète l'ouvrage.

Il s'adresse aux responsables de personnel et de relations sociales, aux conseils en recrutement et aux candidats, qui ont tous intérêt à connaître une procédure en voie de développement dans les entreprises et les organisations.

Le micro-ordinateur est un remarquable outil d'analyse et d'aide à la décision dans le domaine du recrutement : ce livre a pour objet de vous en convaincre.

COLLECTION MICRO-EO

L'objectif de la nouvelle collection Micro-EO est d'apporter aux lecteurs les moyens d'intégrer la micro-informatique dans leur pratique professionnelle.

Les ouvrages de la collection s'adressent aux cadres, ingénieurs et professions libérales : ils montrent comment constituer et faire fructifier un capital informatique, si modeste soit-il au départ.

Face à une importante production éditoriale centrée sur des matériels spécifiques, les Éditions d'Organisation ont choisi de publier une série de livres très concrets. Axé sur un domaine d'application particulier, chaque livre contient de nombreux exemples de programmes et donne l'essentiel sur les bases de données et les fichiers nécessaires.

Les auteurs :
Marie-Magdeleine BERNIÉ et Arnaud d'ABOVILLE : Praticiens du recrutement et de la formation en entreprises et cabinets, ont fondé Résonance en 1976 pour promouvoir dans les entreprises la délégation des responsabilités humaines à tous les niveaux de la hiérarchie, et les aider à construire des outils de gestion de personnel adaptés et performants.

9 782708 106642

Code éditeur : 300121
ISBN : 2-7081-0664-3

IX-85/**108**

© CORLET, IMPRIMEUR, S.A.

Le recrutement assisté par micro-ordinateur R.A.O.

M.-M. Bernié A. d'Aboville

Veuillez m'adresser régulièrement l'annonce de vos nouveautés concernant* :

* Mettre une croix dans la case correspondante.

- ☐ 1 Economie
- ☐ 2 Direction - Gestion
- ☐ 3 Administratif - Bureautique
- ☐ 4 Comptabilité - Finance
- ☐ 5 Production
- ☐ 6 Vente - Marketing
- ☐ 7 Mathématiques de l'entreprise
- ☐ 8 Informatique
- ☐ 9 Personnel - Communication Formation

Attention : si vous recevez déjà nos avis de parution, il est inutile de nous retourner ce formulaire. Veuillez nous aviser de tout changement de coordonnées en joignant la dernière étiquette adresse reçue (comportant un **n° d'identification**) et en indiquant votre nouvelle adresse.

1986

DESTINATAIRE :

AFFRANCHIR

S.V.P.

les éditions d'organisation

EDITIONS HOMMES ET TECHNIQUES

5, rue Rousselet
75007 PARIS
(FRANCE)

POUR UN SERVICE GRATUIT D'INFORMATIONS

Vous êtes intéressé par nos avis de parution : retournez-nous ce formulaire rempli recto et verso, en MAJUSCULES pour éviter toute erreur de transcription.

M., Mme, Mlle | Nom | Prénom

PROFESSION : _____

A mon adresse professionnelle ☐ **OU** **A mon adresse privée** ☐

Raison sociale ou rue

Rue ou complément d'adresse

Code postal | Bureau distributeur ou ville et pays

Fonction (1)
- ☐ 1 Chef d'entreprise
- ☐ 2 Chef de service
- ☐ 3 Ingénieur, cadre
- ☐ 4 Technicien, maîtrise
- ☐ 5 Enseignant
- ☐ 6 Etudiant

Service (1)
- ☐ 1 Direction générale
- ☐ 2 Administratif-financier
- ☐ 3 Personnel-Formation
- ☐ 4 Commer., pub., mark.
- ☐ 5 Technique, production
- ☐ 6 Approv., achats
- ☐ 7 Informatique
- ☐ 8 Etudes, recherches
- ☐ 9 Organisation
- ☐ 0 Documentation

Activité de l'entreprise (1)
- ☐ 1 Industrie
- ☐ 3 Commerce
- ☐ 5 Artisanat
- ☐ 7 Prestations de serv.
- ☐ 8 Professions libérales
- ☐ 9 Collect., groupt., minist.
- ☐ 0 Enseignement

Nombre de salariés (1)
- ☐ 1 Moins de 50
- ☐ 2 de 50 à 200
- ☐ 3 de 200 à 500
- ☐ 4 de 500 à 1000
- ☐ 5 plus de 1000

Ne pas remplir

RESERVE A NOS SERVICES C

Code INSEE

Quartier

(1) Remplir une seule case (choisir la définition dominante).

T.S.V.P.